UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE MOTRICIDADE HUMANA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estudo de caso da aplicação do Balanced Scorecard numa Organização especializada na Área do Exercício, Saúde e Bem –Estar

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Vogais

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Paulo Alexandre Coreia Nunes

Daniel Renato Martins Cardoso

2016

”Muitas das grandes estratégias são simplesmente grandes visões. E grandes visões podem ser muito mais inspiracionais e eficazes do que o plano mais cuidadosamente elaborado.”

Henry Mintzberg

Agradecimentos

A experiência vivida que este Mestrado me tem proporcionado vai para além do contexto meramente académico. Se a minha primeira formação superior, licenciatura em Gestão de Empresas em 1997, representou na altura um passo natural no meu percurso de estudante, este Mestrado, representa a procura de colmatar uma lacuna que já sentia no meu percurso de desenvolvimento e afirmação pessoal e profissional.

Contudo esta vivência só foi possível devido à ação determinante de alguns *stakeholders*, que foram cruciais influenciando simultaneamente a minha tomada de decisão e a performance do meu desempenho. Aos quais quero aproveitar este espaço para prestar o meu reconhecimento e agradecimento pelo apoio prestado durante esta Odisseia:

Ao meu Orientador, o Professor Doutor Rui Claudino, por me ter desafiado a conhecer as valências do Balanced Scorecard (BSC) e as vantagens que a aplicação desta ferramenta podem trazer para a 360fit.

Ao João Mira por ter sido a alavanca inicial deste projeto, ao ponto de me motivar para a entrada do mesmo.

Ao João Rego, o visionário do desafio 360fit. Conhecemo-nos no decurso deste mestrado e passado um ano e meio, tenho o João há minha frente com uma proposta muito concreta: " Conheces alguém que me possa ajudar no norte do país para desenvolver e controlar as equipas de *Personal training*?". Ao que respondi de imediato: "Claro que conheço…….". Sendo que já passaram 3 anos, cheios de desafios e muito entusiasmo pelo percurso palmilhado até agora, inclusive pelo impacto que esperamos que o BSC venha a ter na 360fit.

A todos os *trainers* da 360fit que são os atores principais desta película.

Aos meus Pais e Irmão, que apesar do distanciamento da temática, o seu apoio e interesse constante pelo "ponto de situação", mantiveram o meu foco bem desperto.

À Helena, a mulher e companheira fantástica, que tem representado a força motriz de levar a bom porto a conclusão deste trabalho.

Por fim, há minha inspiração diária, a minha filha, Érica.

Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Título: Avaliação de desempenho – Formulação estratégica – Personal Training

Aplicação do Balanced Scorecard na Empresa 360fit

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Autor: Daniel Renato Martins Cardoso

Resumo

Atividade física, saúde e bem-estar são temas presentes no dia-a-dia das pessoas. O mercado do Fitness está dinâmico e ativo, quer na comunicação, através das novas tecnologias de informação, quer na especialização da oferta de produtos ou serviços.

O Personal training surge como um produto feito á medida do cliente, importante numa sociedade onde a individualidade sobressai, as preferências e necessidades divergem de cliente para cliente. É solicitada uma boa performance constantemente ao profissional, que se pretende traduzida em altas taxas de angariação e retenção.

O Balanced Scorecard (BSC), apresenta soluções válidas neste contexto de mercado, já que é uma ferramenta de apoio á gestão estratégica e simultaneamente um sistema de monitorização em tempo real dos indicadores de performance dos profissionais (Personal Trainer) e dos restantes níveis hierárquicos da Organização. Num mercado concorrencial, a valorização do recurso humano tem-se revelado crucial nos resultados alcançados e principal fator de criação de valor e vantagem competitiva, quando bem monitorizada e orientada pela Gestão da Organização.

Surge como desafio maior, elaborar, posicionar, implementar, avaliar e medir através deste instrumento (BSC), num contexto laboral diferente (prestadores de serviços) onde já foi aplicado e apurar o nível de desempenho alcançado pela organização orientado nas respetivas visões: financeira, clientes, aprendizagem – crescimento e processos internos.

Palavras – Chave

Avaliação do desempenho; Balanced Scorecard; Indicadores de performance; Mensurar ativos intangíveis; Personal training; Visão estratégica; Relação causa – efeito.

Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Títle: Performance Measurement – Strategy Formulation – Personal Training

Application of Balanced Scorecard in 360fit

Advisor: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Author: Daniel Renato Martins Cardoso

Abstract

Physical activity, health and wellness are topics present in people lives. The Fitness market is dynamic and active, whether in communication, through the new information technologies, whether in the specialization of the offer products or services.

The Personal training comes as a product who fits in customer needs, as important in a society where individuality stands, preferences and needs differ from client to client. A good performance is required constantly from the professional, which is to be translated into high rates for, new customers and customer retention.

The Balanced Scorecard has valid solutions in this market context, since it is a support to strategic management tool and simultaneously a monitoring system in real-time about key performance indicators from the professionals (personal trainers) and the other levels of the organization. In a competitive market, the development of human resource has proved crucial in the results and main factor of value creation and competitive advantage, when well monitored and guided by the organization's management.

Emerges as biggest challenge, develop, position, implement, evaluate and measure through this instrument (BSC) in a different workplace settings (service providers) which has already been applied and determine the performance level achieved by the organization oriented in the respective views: financial, customers, learning - growth and internal processes.

Keywords

Performance evaluation; Balanced Scorecard; Performance indicators; Measuring intangible assets; Personal training; Strategic vision; Cause - effect relationship.

Índice

Agradecimentos.....II

Resumo.....III

Palavras - Chave.....IV

Abstract.....V

Keywords.....V

Índice de Figuras.....X

Índice das Tabelas.....XI

Introdução.....1

Capítulo 1.....5

1. Colocação do Problema.....5

1.1. Definição do Objetivo de Estudo.....9

1.2. Objetivos Específicos.....9

Capítulo 2.....11

2. Revisão Bibliográfica.....11

2.1. Balanced Scorecard.....11

2.1.1. Enquadramento.....11

2.1.2. Definição.....12

2.2. Estratégia - Gestão e Planeamento 14

2.2.1 Implementação da Estratégia.....15

2.2.2. Perspetivas do Balanced Scorecard.....16

2.2.2.1 Componentes do Balanced Scorecard……..…18

2.2.2.2 Mapa Estratégico…….…….19

2.2.2.3 Relações Causa – Efeito…….……..20

2.2.2.4 Benefícios e Riscos - Balanced Scorecard……..21

2.3. Gestão Estratégica Recursos Humanos.....23

2.3.1. Efeito Cascata.....24

2.4 *Fitness*.....25

2.4.1. Enquadramento.....25

2.4.2. Avaliação do Desempenho.....31

Capítulo 3 35

3. Metodologia.....35

3.1. Modelo.....36

3.2. Método.....37

3.3. Caracterização de 360 FIT.....38

3.3.1. Gestão 360 FIT.....41

3.3.2. Resultados 360 FIT.....44

Capítulo 4 45

4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....45

4.1. Análise e Diagnóstico.....45

4.1.1. Análise dos Stakeholders.....45

4.1.2 Análise SWOT.....48

4.2. Posicionamento Estratégico.....51

4.2.1 Visão.....51

4.2.2 Missão.....51

4.2.3. Valores.....51

4.2.4. Temas Chave.....52

4.3. Implementação Estratégica 53

4.3.1. Perspetivas do BSC.....53

4.3.2. Objetivos do BSC.....54

4.3.2.1 Finançeiro…….55

4.3.2.2 Clientes…….55

4.3.2.3 Aprendizagem e Crescimento……..……55

4.3.2.4 Processos Internos……..……56

4.3.3. Mapa Estratégico 56

4.3.4. Scorecard Estratégico.....60

4.4. Alinhar Estratégia.....62

4.4.1. Scorecard Estratégico Regional.....62

4.5. Avaliação.....64

4.5.1. Scorecard Estratégico Clube (Team Leader).....64

4.5.2. Scorecard Estratégico Clube (Personal Trainer).....68

4.6 Medição e Controlo……..……72

4.6.1 Processo de Monitorização…….72

4.6.2 Definição de Niveis de Performance……...……73

4.6.3. Processo Operacional - Folha Excel.....75

Capítulo 5 79

5. Conclusões e Recomendações.....79

5.1 Conclusões.....79

5.2 Recomendações.....82

6. Referências Bibliográficas.....84

Índice de Figuras

Figura 1 - Exemplo de Formação 360fit. 8

Figura 2 Relações Causa-Efeito. 21

Figura 3 - Modelo em Cascata. 25

Figura 4 Recursos Temporais no Período Inicial e no Período Moderno. 27

Figura 5 - Procedimentos Corporativos. 37

Figura 6 – 360fit 38

Figura 7 - Equipa 360 fit. 39

Figura 8 - Hashtag. 40

Figura 9 - Logótipo. 40

Figura 10 - Comunicação Diversa. 41

Figura 11 Dropbox 360fit. 43

Figura 12 Matriz SWOT 360fit. 49

Figura 13 - Vantagem Competitiva. 50

Figura 14 - Perspetivas BSC. 54

Figura 15 - Mapa Estratégico. 58

Figura 16 - Relações Causa-Efeito. 59

Figura 17 - Ficha de Avaliação Desempenho do Team Leader 65

Figura 18 - Ficha de Avaliação do Personal Trainer. 69

Figura 19 Mapa da Estratégia 360fit em Excel. 75

Figura 20 - Scorecard Estratégico 360fit em Excel. 76

Figura 21 - Scorecard Anual de Acompanhamento de Metas em Excel. 77

Figura - 22 Mapa da Estratégia 360fit em Excel. 78

Índice das Tabelas

Tabela 1 - Resultados Mercado Mundial de Fitness. 28

Tabela 2 - Resultados Fitness Mercado Europeu. 29

Tabela 3 - Resultados Mercado Nacional Fitness..... 29

Tabela 4 Resultados 360fit. 44

Tabela 5 - Análise dos Stakeholders. 47

Tabela 6 - Posicionamento dos Stakeholders. 48

Tabela 7 Objetivos do BSC – Perspetiva Financeira. 55

Tabela 8 Obejtivos do BSC – Perspetiva Clientes..... 55

Tabela 9 Objetivos do BSC – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento. 56

Tabela 10 Objetivos do BSC – Perspetiva Processos Internos..... 56

Tabela 11 - Scorecard 360fit. 60

Tabela 12 - Scorecard estratégico Zona Norte. 62

Tabela 13 - Scorecard Team Leader Dragão**.**..... 66

Tabela 14 - Scorecard Personal Trainer Dragão..... 70

Tabela 15 - Nível de Performance. 74

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

PME – Pequena e Média Empresa

Introdução

Esta dissertação insere – se no âmbito da Gestão do Desporto, mais especificamente no âmbito de uma prestação de serviço realizada pelos profissionais de uma Empresa (*Personal Trainers*) que opera no mercado do Fitness, a 360 FIT.

Para Marques (2011), o mercado do *Fitness*, como muitos outros, é extremamente concorrencial, criando desafios sistemáticos aos responsáveis pela gestão. Resulta também uma excelente oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento e aplicação de boas práticas no mercado.

Caldeira (2014), refere, que as utilizações de novos instrumentos de gestão, por parte dos Gestores, visam unicamente o apoiarem eficazmente a sua administração nos processos de crescimento em ambientes competitivos. Respostas rápidas e eficazes perante cenários inesperados e constantes só se conseguem quando as Organizações (empresas) têm uma estrutura organizacional sustentada e otimizam a utilização de sistemas de monitorização de performance.

O Balanced Scorecard (BSC), surge em 1992, através de um artigo – "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" – publicado na Harvard Business Review em 1992, por Robert Kaplan e David Norton.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balance Scorecard conduz a visão e a estratégia da empresa através de um rumo com objetivos e indicadores de desempenho, orientados segundo quatro perspetivas: financeira, clientes, aprendizagem – crescimento e processos internos.

A 360 FIT atua na área da atividade física e bem-estar, ou seja, criou-se e mobilizaram-se ativos intangíveis, como, relacionamentos com clientes, formação contínua dos nossos profissionais (*Personal Trainers*), adaptação a novas tecnologias de informação, criação de uma cultura inovadora posicionada para a resolução de problemas.

O valor destes ativos intangíveis, segundo Kaplan e Norton (1993), dependem do contexto organizacional e da estratégia da empresa. Estes ativos não podem ser analisados

isoladamente dos processos organizacionais que os transformarão em resultados para os clientes e em resultados financeiros para a empresa.

É neste contexto que se optou pela aplicação da ferramenta Balanced Scorecard nos procedimentos de gestão da 360 FIT com o intuito de adotar uma metodologia que nos permita mensurar toda a atividade gerada pela Organização.

É proposto desenvolver este trabalho, composto por cinco capítulos, da seguinte forma:

- No primeiro capítulo, apresenta-se uma descrição generalizada do contexto do trabalho. Concluímos este capítulo com a colocação do problema e respetiva definição do Objetivo de estudo e os Objetivos específicos subsequentes.

- No segundo capítulo, realizou-se a revisão bibliográfica onde toda a parte conceptual do trabalho assenta, de modo a facilitar o entendimento da temática a ser estudada.

- No terceiro capítulo, explicou-se qual a metodologia a seguir para o desenvolvimento desta dissertação.

- No quarto capítulo, discutiu-se e apresentamos os resultados alcançados face à aplicação da metodologia proposta.

- No quinto capítulo, expôs-se as conclusões relativas ao problema apresentado e aos objetivos estipulados.

Apresenta-se ainda algumas recomendações a quem tenha interesse de desenvolver trabalhos similares no contexto da avaliação do desempenho e performance em organizações desportivas, estando cientes de que o contexto do trabalho apresentado carece de uma ainda maior profundidade face ao seu recente desenvolvimento, contudo, julga-se ser um contributo válido e inovador numa área do *Fitness* tão específica como a do *Personal Training*.

Capítulo 1

1. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Gestão e Desporto são dois conceitos que têm feito parte do nosso percurso pessoal, académico e profissional.

Procuramos neste mestrado de Gestão do Desporto adquirir mais conhecimento nestes dois domínios, concretamente, no estudo do desenvolvimento da organização e da gestão do desporto.

Durante a nossa vivência desportiva, despertou sempre a atenção a ação dos responsáveis, quanto á, organização, planeamento e coordenação da entidade que tinham por função gerir.

Foi precisamente no decurso deste mestrado (inicio em 2012), que surgiu o início do projeto que resultou na empresa 360 FIT, que atua na área da atividade física e saúde, mais concretamente no setor do Fitness.

O Fitness em Portugal, nomeadamente nas principais marcas, Solinca, Holmes Place, Virgin, tem se direcionado num plano de orientação comum. Verificamos que existe uma tendência para o profissional (*Personal Trainer*) ter um procedimento não exclusivamente técnico mas ser mais abrangente na relação estabelecida com o cliente, nomeadamente angariar e posteriormente ser o responsável da respetiva retenção.

Desde o último Trimestre de 2013 temos realizado centenas de entrevistas de definição de perfil para ingresso numa das principais cadeias do Fitness em Portugal como Personal Trainer.

Na fase inicial do recrutamento, a proposta de emprego da 360 FIT informa e solicita o seguinte, neste caso, através da página on-line da Net-empregos (em 01/03/2016), disponível em www.net-empregos.com/anuncios.asp:

A 360fit está a recrutar um conjunto de profissionais qualificados que procurem começar uma carreira de sucesso no Fitness.

A 360fit está à procura de profissionais com as seguintes características:

- Licenciatura em Educação Física/Ciências do Desporto (fator preferencial);
- Formação específica em treino personalizado;
- Cédula TPTEF;
- Praticante de Atividade Física;
- Imagem cuidada e responsável;
- Atitude comercial e orientação empreendedora;
- Ambição e vontade em progredir na carreira;
- Disponibilidade total.

A 360fit tem formação própria, que poderá encontrar em http://www.360fit.pt/formação

Além disso assegura:

- Acolhimento com *Team Leader* inicial e permanente;
- Equipamento Under Armour;
- Progressão na carreira (*Team Leader e Regional Manager*);
- Participação na maioria dos Eventos de Formação Fitness Nacionais.
- Esta prestação de serviço não tem renda.

Nas respostas que a 360fit recebe a este tipo de oferta, temo-nos deparado com candidatos completamente impreparados para as funções que procuramos, já não falando, das dezenas de profissionais que procuraram primeiro, vaga na via de ensino (professores), mas face a um mercado de trabalho depauperado tentam a sua sorte no mundo do *Fitness* não como meio de realização profissional mas de sustento pessoal.

Se preencher os requisitos mínimos a 360fit procura adequar o candidato á vaga de *Personal Trainer*, para a configuração que o espera. Dividimos a sua futura ação em dois momentos predominantes, o técnico (retenção), e o de angariação (venda do serviço).

No âmbito técnico, apesar de terem na sua maioria estágios de horas em ginásio, os candidatos, apresentam lacunas em variantes como o treino funcional e equipamentos respetivos, muito apreciado pelos clientes e fator de diferenciação do treino de máquinas clássico.

A 360fit enfrenta esta lacuna realizando protocolos com as principais empresas de formação, traduzido por preços especiais aos futuros profissionais 360fit. Com este posicionamento contribuímos para um aumento da taxa de retenção do Personal Trainer devido a ficar com uma bagagem técnica mais alargada no serviço que tem de oferecer ao cliente.

Na fase da angariação, a 360fit define um conjunto de etapas (Figura 1), a realizar antes do *Personal Trainer* entrar em contato direto com o cliente. Formação comercial, integração no espaço de trabalho, ambientação à equipa de trabalho são alguns exemplos de procedimentos realizados.

Figura 1 - Exemplo de Formação 360fit.

(Fonte: Gestão 360fit)

A Formação 360fit (Figura 1), é realizada regularmente ao longo do ano, dado que todos os meses se efetuam novas entradas de candidatos.

Esta formação normalmente é composta pelos seguintes módulos:

- Vendas – Informa-se das diversas tipologias de perfis de clientes, das objeções que os clientes normalmente colocam, dos diferentes tipos de serviços que o cliente pode adquirir e acima de tudo como o profissional pode gerir a sua atividade neste contexto da forma mais eficiente e eficaz possível

- *Customer Service / Call Block* / Gestão de Agenda – São módulos mais técnicos, em que se detalha o posicionamento do Personal Trainer no espaço perante o cliente, a forma como comunica, como planifica a agenda de trabalho, resumindo, como elabora o seu plano de ação.

- Esta ação é complementada com um estágio, que vai permitir ao candidato realizar atividades reais, sempre acompanhado por um formador, podendo assim disfrutar de uma componente prática no desenrolar da formação. No final, realiza-se uma avaliação para aquilatar das competências do candidato para a função proposta.

1.1. Definição do Objetivo de Estudo

Face a este cenário o nosso estudo resulta da necessidade de analisar a qualidade da gestão da 360fit, afim, de desenvolver uma estratégia que permita otimizar o rendimento de todos os agentes envolvidos.

Deste modo, o objetivo do estudo consiste no seguinte:

- Avaliar o nível de performance da 360fit e respetivos colaboradores através da metodologia de avaliação de desempenho, designada por Balanced Scorecard (BSC), ou sob forma de interrogativa, que tipo de impacto a implementação do BSC na Organização vai ter nos da mesma?

1.2. Objetivos específicos

Para um melhor enquadramento do problema, respetiva especificação e considerando que o BSC permite decompor perspetivas externas à organização (Financeiras e Clientes) e perspetivas internas (Processos internos e Aprendizagem / Formação), equilibrando simultaneamente indicadores financeiros e não financeiros, decidimos desenvolver o nosso estudo através dos seguintes objetivos específicos:

1. Aumentar a rendibilidade financeira do projeto;
2. Definir grau de satisfação do cliente;
3. Determinar os procedimentos para aumentar o rendimento e motivação dos nossos colaboradores;
4. Apurar os processos internos que geram mais valor e em que a organização deve ser excelente.

Segundo Cruz, Geada e Silva (2012), atualmente o foco da organização incide sobre os clientes e o seu grau de satisfação. A nova economia gera parcerias entre os *stakeholders* e delegação de poderes para os colaboradores, sendo decisivo para o sucesso, a valorização dos conhecimentos destes. Através do Balanced Scorecard (BSC) vamos poder traçar uma estratégia que nos vai permitir monitorizar a atividade de todos os intervenientes do processo, bem como medir o desempenho dos mesmos. Esta análise vai acrescentar valor à organização, através das medições de risco ou desempenho, mediante quatro perspetivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento.Com o aferir deste "valor" pretende-se tornar tangível a qualidade do serviço prestado pelos profissionais 360fit, só possível devido à abrangência das variáveis que o Balanced Scorecard incorpora.

Os autores do BSC, Kaplan e Norton (1992) criaram uma ferramenta, designada por Mapa Estratégico, que permite às organizações perceber as relações entre os ativos intangíveis e a criação de valor de uma forma muito precisa.

Desta forma, Filho (2005) considera que os profissionais vão perceber o seu posicionamento na organização, dado que os mapas estratégicos se transformam num instrumento de informação, aprendizagem e acima de tudo num fator de motivação e envolvimento.

Capítulo 2

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Balanced Scorecard

2.1.1. Enquadramento

O BSC surge como resposta ao aumento dos níveis de concorrência no universo empresarial, provocados pela crise instalada a nível mundial e pelo próprio fenómeno da globalização.

Face a este ambiente as empresas sentem necessidade de ajustar os seus procedimentos para se tornarem mais competitivas e alcançar o sucesso. Para tal terão de reajustar os seus modelos de gestão.

O BSC, segundo, Kaplan e Norton (1993), permite cruzar o "medir" com a estratégia e consequentemente avaliar as relações de causa e efeito inerentes às hipóteses da estratégia implantada. Este cruzamento evidencia os ativos intangíveis como principal motor de criação de valor e vantagem competitiva, preterindo a vertente exclusivamente financeira aos recursos humanos da Organização.

Kaplan (1996), afirma que o BSC vem solucionar as dificuldades que as empresas tinham em medir adequadamente os ativos intangíveis.

O BSC, segundo Cruz, Geada e Silva (2012) é comercializado no mercado como a ferramenta que está ligada umbilicalmente à estratégia. O BSC é de conhecimento generalizado, estando presente em inúmeros *sites* através de artigos ou estudos de caso de empresas que o implementaram.

2.1.2. Definição

O termo *Balanced* surge, como já referimos no capítulo anterior, pelo fato de equilibrar simultaneamente um conjunto de indicadores de performance:

- Financeira / não financeira
- Perspetivas externas (Financeira e Clientes) / Perspetivas internas (Processos e Aprendizagem e Crescimento)
- Medio e longo prazo / curto prazo
- Resultados / ação

Já o nome "*scorecard*" resulta de toda a ação estratégica envolvida ser reportada, designadamente a performance dos objetivos e respetivos indicadores, através de uma tabela.

Para Kaplan e Norton (1996), o BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, devido à limitação das métricas financeiras no âmbito da eficiência de um sistema de gestão empresarial.

Geada, Cruz e Silva (2012) afirmam que as medidas do BSC complementam ainda as medidas financeiras clássicas que valorizam o desempenho do curto prazo em detrimento da criação de valor a longo prazo. Estas novas medidas derivam da visão estratégica da empresa e apuram a performance da organização através das quatro perspetivas já enunciadas: clientes, financeira, processos internos, aprendizagem e crescimento, construindo a estrutura do BSC. Assim o BSC é um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam comportamentos e performance.

É de uma complexidade elevada quando se procura definir um processo de medição de desempenho que envolva todos os agentes envolvidos, segundo Hronec (1994). Até porque é pretendido convergir os objetivos entre as estratégias e as medidas de desempenho, visto que na primeira se privilegia o longo prazo e consequente domínio do mercado, já no âmbito do desempenho importa o quotidiano operacional, seu desenvolvimento e performance.

Definido o sistema do BSC, Geada, Cruz e Silva (2012) asseguram que a organização procura atuar nos seguintes domínios:

- Medidas financeiras insuficientes
- Implementação rápida da estratégia
- Revisão da estratégia com maior frequência
- Comunicação com todos os colaboradores
- Alinhamento das ações com estratégia

Caldeira (2014), refere que o alcançar do sucesso na implementação de uma ferramenta como o BSC, está relacionado com:

- Toda a estratégia deve ser de tal forma clara, ao ponto de ser percetível a todos os colaboradores da organização
- Ter uma ação de monitorização entre as performances estratégica e operacional

Nos dias que correm, segundo Geada, Cruz e Silva (2012), as organizações que têm vantagem competitiva são aquelas que valorizam os fatores intangíveis, ou seja, o nível da qualidade dos seus serviços e produtos, maior satisfação e fidelização dos clientes, alta taxa de eficiência e eficácia dos processos internos, conhecimentos dos colaboradores, constituindo estes, os fatores críticos de sucesso.

2.2. Estratégia – Gestão e Planeamento

Como Freire (2004) realça, a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da Organização. A combinação de método com inspiração resulta numa reformulação criativa das questões e consequente melhoria nas soluções para a instituição.

Segundo Michel Godet (1996), são visíveis quatro formas de atuar por parte dos gestores face ao futuro:

- Avestruz (passividade)
- Bombeiro (reatividade)
- Segurador (pré atividade)
- Conspirador (pró atividade)

O ideal seria aglutinar a vigilância que sugere a ação do segurador, e a antecipação das oportunidades ou ameaças do conspirador, não sendo o que acontece na maioria das vezes na realidade.

O Gestor deve assegurar, segundo Freire (2004), as seguintes capacidades:

- Conceptuais - ter visão alargada sobre as questões, a longo prazo e tomar decisões complexas
- Humanas – interagir com os colegas, motivar os colaboradores e dirigir projetos de equipa
- Técnicas – compreender as funções a desempenhar, desenvolver novos processos, saber gerir um orçamento

A gestão estratégica, para Santos (2008), é o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, que pretendem assegurar a concretização dos objetivos da organização, em função do meio envolvente e das suas próprias condições internas.

Contudo para se atingir este futuro que idealizamos e desejamos, é preciso elaborar uma estratégia, ou, um conjunto de regras que nos permita alcançar os objetivos a que nos propomos.

Para Godet (1996), a estratégia (regras e normas) distingue-se da operação (meios para lá chegar). A estratégia engloba um conjunto de operações (decisões a tomar), então, o planeamento estratégico fixa os objetivos a longo prazo, sendo que, o planeamento operacional aplica no curto prazo os meios adequados para atingir os objetivos definidos.

Assim Godet (1996), defende que a gestão: «é a arte de pôr a organização ao serviço da estratégia», estando por sua vez ao serviço dos objetivos enunciados para os quais é preciso criar um plano operacional.

2.2.1. Implementação da Estratégia

O BSC como ferramenta de implementação da estratégia, para Kaplan e Norton (2001), tem como principais diretivas:

- Comunicar a estratégia a toda a organização
- Alinhar as opções com objetivos estratégicos
- Medir o desempenho organizacional

Através do BSC, Geada, Cruz e Silva (2012), referem que cada membro da organização pode aferir do ponto da situação da empresa a fim de realizar as ações para que sistema continue com resultados em função do desempenho global da empresa e da conveniente análise de risco.

Geada, Cruz e Silva (2012), afirmam ainda que como sistema de medição, o seu sucesso está ligado aos seguintes princípios:

- Medir situações que tenham impacto no sucesso organizacional
- Considerar as perspetivas dos agentes que tomam decisões (acionistas, direção e clientes)
- Partilhar panorama da gestão dos recursos da organização e da gestão dos resultados da organização
- Envolver os membros da organização no desempenho e na implementação do sistema de medidas
- Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais

Segundo Kaplan e Norton (2001), a elaboração de grandes estratégias é uma arte, mas a sua descrição não deve ser meramente artística. Se a estratégia for desenvolvida pelo método mais disciplinado, aumenta a probabilidade de êxito da sua implementação.

2.2.2. Perspetivas do Balanced Scorecard

O BSC possibilita interpretar a estratégia implementada de uma forma articulada e lógica, cruzando relações de causa e efeito, sendo decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro perspetivas de negócio:

- Perspetiva Financeira

  - Os objetivos financeiros devem estar em sintonia com a estratégia organizacional, afirmam Kaplan e Norton (2001), sendo o desempenho financeiro e a criação de valor determinantes para os acionistas de uma organização com fins lucrativos.

- Para Santos (2008) e Russo (2007),a escolha dos indicadores deve ser executada segundo o ciclo de vida da atividade em que a organização se encontra: crescimento, maturidade e declínio.

- Os fatores críticos, segundo Marques (2011), são, o crescimento (volume de negócios), a rendibilidade (EBITDA) ou a criação de valor (resultado liquido do período).

- Perspetiva Cliente

- Nesta perspetiva, para Geada, Cruz e Silva (2012), é primordial identificar a tipologia de cliente, suas motivações, necessidades, enquadradas no mercado onde se pretende operar. O controlo de qualidade, os níveis de satisfação, a imagem, a angariação, a retenção, a evolução da quota de mercado, são indicadores que contribuem para a análise deste item.

- Marques (2011) afirma que o BSC cria uma proposta de valor específica e diferenciada aos clientes.

- Para Russo (2006), a proposta de valor deve – se traduzir em atributos capazes de atrair o interesse dos clientes e impactar as medidas principais.

- Os fatores críticos, segundo Marques (2011),são, a adesão (nº de clientes), a satisfação (índice geral de satisfação dos clientes), a fidelização (nº de clientes perdidos/cancelados) e a rendibilidade (custo por cliente).

- Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

- Investir nas competências dos recursos humanos, no sistema de informação e procedimentos organizacionais

- Os recursos humanos são para Marques (2011) um fator determinante na diferenciação que uma organização pretende atingir, pois passam de agentes passivos (meros executantes), a elementos ativos no processo de mudança e melhoria contínua, tendo impacto na cadeia de valor.

- Os fatores críticos, segundo Marques (2011), são: o recrutamento, a formação continua, a gestão de motivação.

- Perspetiva Processos Internos

- Identificar os processos internos da organização, segundo Geada, Cruz e Silva (2012),é decisivo para o alcançar dos objetivos financeiros e consequente incremento nos níveis de satisfação dos clientes.

- Kaplan e Norton (1996) sugerem a utilização do modelo da cadeia de valor como metodologia para identificar os fatores críticos: inovação (identificação do mercado, criação dos produtos e serviços), operação (produção e entrega dos serviços e produtos), pós – venda (serviço ao cliente).

Estas perspetivas estão relacionadas entre si, já que, para Caldeira (2014), uma boa performance nos objetivos da aprendizagem, vai ter impacto positivo nos processos internos, visíveis aos clientes, e impacto na situação financeira determinante para o acionista.

2.2.2.1. Componentes do Balanced Scorecard

Segundo Marques (2011), o BSC como instrumento de gestão estratégica e de avaliação do desempenho da organização, define para cada uma das perspetivas no mesmo patamar da missão, visão, valores e estratégia organizacional, os objetivos, os fatores críticos de sucesso, os indicadores de resultados e os planos de ação, sintetizando:

- Missão – Qual o propósito da organização?

- Valores – No que a organização acredita?

- Visão – O que a organização se propõe a ser no futuro?

- Perspetivas – Financeira; Clientes; Processos internos; Aprendizagem e crescimento.

- Mapa estratégico – Definição da estratégia da empresa, cruzando os objetivos aplicados nas quatro dimensões (visões).

- Objetivo estratégico – O que é crucial para o sucesso da organização?

- Indicador – Define a medida e o acompanhamento do trajeto para o alcance do objetivo estratégico.

- Iniciativas – Quando a atividade corrente da organização não é suficiente para assegurar o cumprimento dos objetivos, devem-se criar iniciativas.

- Meta – Nível de performance.

- Plano de ação – Programa de ação necessário para alcançar os objetivos.

Na etapa dos objetivos estratégicos, segundo Geada, Cruz e Silva (2012) o Líder da organização tem um papel determinante na procura da obtenção de informação sobre, ideias, metas, objetivos para alavancar o desenvolvimento do projeto.

2.2.2.2. Mapa Estratégico

Geada, Cruz e Silva (2012) afirmam que o mapa estratégico é um componente vital do BSC, pois é uma ferramenta que comunica a estratégia da organização, os processos, os sistemas proporcionando aos colaboradores uma perceção clara como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização.

Segundo Caldeira (2014), no mapa estratégico, é onde os objetivos da organização estão inseridos numa matriz, orientados na horizontal pelas perspetivas e induzidos verticalmente por vetores estratégicos. Estes vetores representam o rumo que deve ser seguido pela organização, para que a missão se materialize e que a visão se concretize.

Para Kaplan e Norton (1993), o mapa estratégico demonstra como a organização planeia converter os seus diversos ativos em resultados desejados. Este mapa deve ser construído de cima para baixo, ou seja, deve começar pelo enunciar da visão e valores essenciais, e só a seguir desenvolver a visão estratégica.

O conceito de mapa estratégico, para Marques (2011), assenta na relação de causa e efeito existente entre os diferentes objetivos e indicadores estratégicos da organização.

2.2.2.3. Relações Causa– Efeito

As relações causa – efeito, segundo Caldeira (2011), explicam no mapa estratégico, as relações entre si dos objetivos com as quatro perspetivas. Tornam-se uma peça vital que irá informar qual a estratégia a seguir dentro da organização, identificando detalhadamente como cada objetivo pode permitir a concretização de outros objetivos.

Dias, Varela e Costa (2013), asseguram, que o grande contributo do BSC é permitir estabelecer as relações causa – efeito, que podem ser apresentadas através da Figura 2.

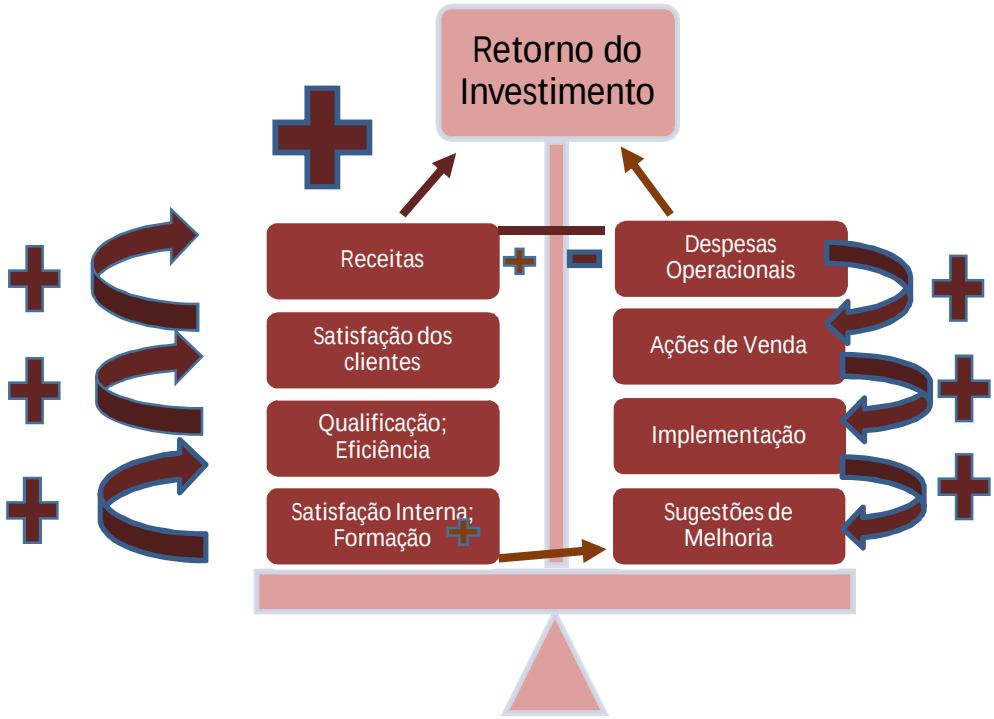


Figura 2 Relações Causa-Efeito.

(Fonte: Adaptado de Dias, Varela e Costa (2013))

Ainda segundo os mesmos autores, a balança traduz o equilíbrio do sistema face às medidas que são implementadas em cada uma das quatro perspetivas, sendo que a mola impulsionadora de todo o sistema tem início no investimento em formação das pessoas, tornando-as mais qualificadas e competentes, logo, mais capazes de sugerir melhorias.

Com a implementação das melhorias propostas, Dias, Varela e Costa (2013), explicam que darão origem a uma melhor qualificação e eficiência que incrementará o número de ações de venda e a satisfação dos clientes. Como consequência natural deste processo, as receitas aumentarão, ao invés das despesas operacionais.

2.2.2.4. Benefícios e Riscos - Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2001) uma implementação do BSC só poderá ser bem-sucedida se respeitar as seguintes premissas:

- Existência de uma Visão
- Definição de uma estratégia
- Equipa de trabalho em sintonia com os princípios da organização
- Relacionamento dos objetivos críticos entre si, dando relevância às relações de causa-e-efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados.

Alcançados os pontos anteriores, Kaplan e Norton (2001), asseguram que se está em condições de criar as alavancas que vão permitir aos gestores atingir os objetivos e avaliar o impacto que elas irão provocar no desempenho da organização

Para Geada, Cruz e Silva (2012), as mais-valias para as organizações que decorrem de uma correta implementação são:

- Clarificar a visão de toda a organização;
- Envolver a organização na estratégia definida;
- Simplificar a comunicação em toda a Organização;
- Reduzir custos, aumentar a produtividade e a orientação para o negócio;
- Medir a eficiência dos procedimentos;
- Monitorizar desempenhos;
- Aumentar a longevidade da Organização.

Os mesmos autores enunciam alguns riscos identificados que devem ser acautelados na fase da implementação:

- A implementação em toda a organização pode provocar choques culturais entre elementos da mesma;

- Cada colaborador vai ficar mais exposto face á medição do seu desempenho;

- O BSC é um processo de mudança e não sistema de medição;

- A participação do CEO da organização é vital, já que se trata de um processo de mudança organizacional;

- O processo estratégico deverá ser integrado e continuo, logo passível de ser alterado e revisto sempre que necessário.

Matiolli (2004), afirma, que o BSC serve então como instrumento de avaliação de desempenho, dado que, tem- se mostrado uma ferramenta importante de gestão ao assegurar a todos qual é a estratégia, como será implementada e quais os resultados esperados.

Comparado com outros sistemas de gestão, que utilizam intensivamente os indicadores de desempenho, Figueiredo (2002), assume que o BSC apresenta alguns benefícios diferenciados entre os quais se destacam:

- Melhor comunicação;

- Maior alinhamento e foco;

- Aumento na eficiência organizacional;

- Redução no risco da estratégia.

2.3. Gestão Estratégica Recursos Humanos

Segundo Godet (1996), a produtividade das Empresas não garante competitividade, é necessário inovação e qualidade, que estão ligados ao perfil, comportamento, iniciativa e ação de cada um dentro da organização.

Então para Godet (1996), fica claro, que o principal fator de competitividade e de excelência é o fator humano e organizacional.

Segundo Peretti (2007), é esperado da Gestão Estratégica de Recursos Humanos que consiga executar a estratégia da organização, devendo realizar uma análise correta da realidade da mesma, e alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia do negócio. Esta função, deve adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere, e deve abranger o planeamento e a implementação das ações coerentes entre si, e o controlo de resultados.

Para Porter (1980), o conceito de vantagem competitiva veio dar uma nova visão, em que as estratégias do negócio vão mais além das habituais áreas do Marketing, compras ou das finanças, para chegar à área da gestão das pessoas, dado que serão estas a principal fonte de vantagem competitiva.

2.3.1. Efeito Cascata

Para Dias, Varela e Costa (2013), o BSC quando aplicado na GRH, permite estabelecer uma relação entre o sistema de recompensas e o desempenho dos colaboradores, através de um modelo em cascata de objetivos gerais, intermédios e individuais, como se verifica na Figura 3.

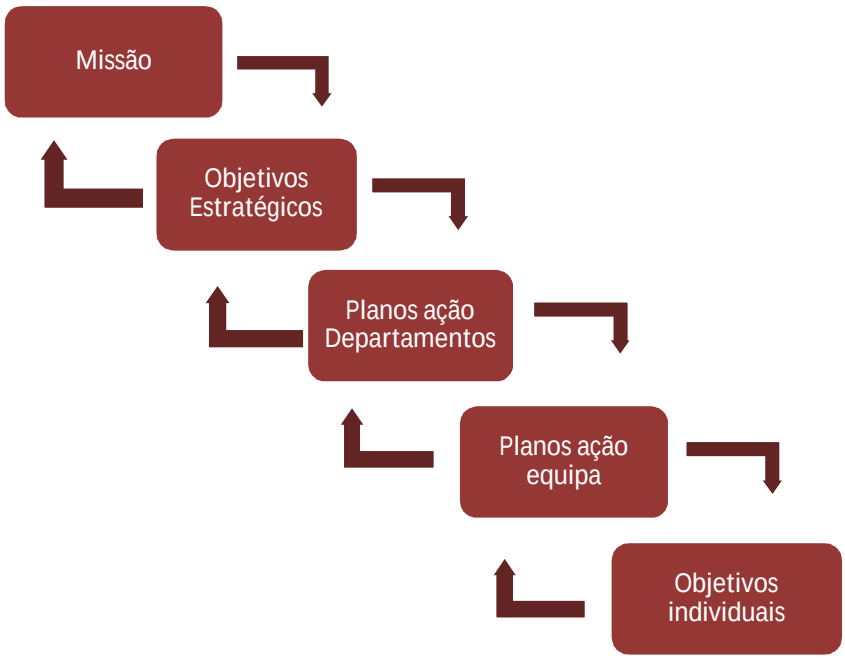


Figura 3 - Modelo em Cascata.

(Fonte: Adaptado de Dias, Varela e Costa (2013)

2.4. Fitness

2.4.1. Enquadramento

Santos e Correia (2011), afirmam que a origem da indústria do *Fitness* em Portugal remonta aos anos 80, altura em que se importavam conteúdos muito utilizados nos Estados Unidos da América.

O processo evolutivo de uma indústria, segundo Porter (1980), está ligado a diversos fatores:

- Mudança de segmento de compradores
- Acumulação de experiencia
- Processos de inovação
- Mudanças de políticas governamentais

Desde os anos 80 que o *Fitness* tem evoluído, constatam Santos e Correia (2011), mas em diferentes velocidades no que concerne á inovação. Assim, hoje temos diferenciados conceitos e realidades a coexistirem, que respondem a diferentes tipos de necessidades dos consumidores.

Segundo estes autores, temos dois períodos distintos nestes últimos 30 anos:

- O primeiro período até 1998, onde o *Fitness* estava focado na componente técnica e virado para o público masculino;

- O segundo período, tem início em 1998 quando o Holmes Place integra o mercado nacional causando um impacto relevante face às inovações que veio introduzir:

  - Diferenciação (treino personalizado);
  - Segmento alvo bem definido (classe alta);
  - Qualidade no serviço.

Estão implantadas diferentes estratégias competitivas na indústria do Fitness em Portugal, provocando uma evolução natural do mercado em si. Nos dias que correm a qualidade do serviço é primordial face á concorrência existente, procurando obter taxas de retenção satisfatórias. As principais cadeias de Ginásios começaram a associar – se a marcas fortes e com valor no mercado, afim, de se diferenciarem das restantes. A inovação de produtos tem sido uma constante nos últimos 30 anos no mercado do Fitness, como se sintetiza na Figura 4.

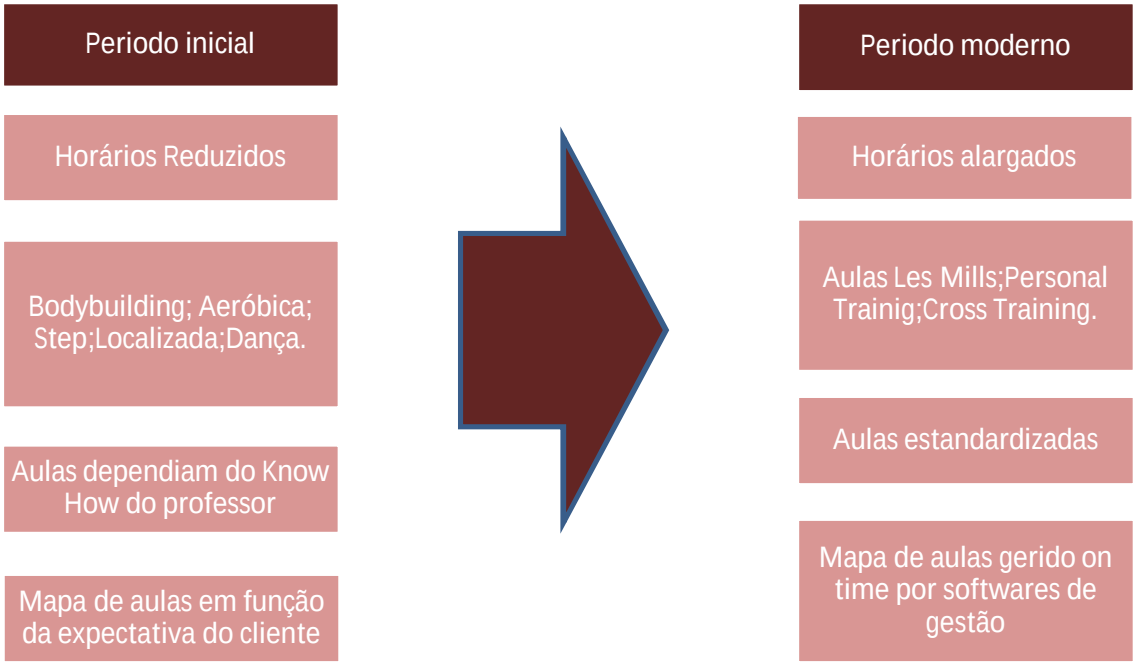


Figura 4 Recursos Temporais no Período Inicial e no Período Moderno.

(Fonte: Adaptado de Santos e Correia (2011))

O serviço de *Personal Training* é um dos exemplos da inovação no mercado, onde se procura cada vez mais a satisfação do cliente até ao mais ínfimo detalhe.

Santos e Correia (2011), constatam que esta evolução constante também se refletiu no conceito social. Existe uma preocupação pelo bem – estar, surgindo os espaços *Wellness*, focados na vivência da experiencia, bem como nos benefícios psicológicos. Numa sociedade onde o individuo ganha relevância, e onde as necessidades variam consoante o consumidor, a especialização é um caminho que se torna obrigatório, até para combater um dos problemas que enfrentam os gestores destes espaços, a retenção do utente.

Estes autores colocam a questão: "Não será o serviço especializado e centrado nas necessidades do cliente mais eficiente do que contratos de fidelização?", ou seja, reter o cliente pelo seu grau de satisfação.

Segundo Santos e Correia (2011), o serviço de *Personal Training* poderá se revelar-se como um instrumento a contribuir decisivamente para este problema. Terá de

deixar de ser estandardizado e focado exclusivamente nas necessidades técnicas, mas ser um produto que se adequa às reais necessidades do cliente.

Face ao fenómeno do *Personal Training* ainda ser algo relativamente recente nos ginásios nacionais, na 360fit procurou-se nos últimos 3 anos absorver o máximo de conhecimento e informação possíveis provenientes de *stakeholders* especializados à mais tempo no mercado. Para tal esteve-se presente ainda na última edição da IHRSA (2015), o maior evento mundial sobre *Fitness* e em tudo o que está relacionado com o mesmo.

Numa perspetiva global os dados fornecidos em 2015 foram:

Tabela 1 - Resultados Mercado Mundial de *Fitness*.

(Fonte: Adaptado de IRSHA 2015)

Região	**Receita Total (USD)**	**Total de clubes**	**Total de Membros**
Europa	$35,009,912,448	51,299	47,668,950
E.U.A & Canadá	$26,800,000,000	40,710	59,750,000
Ásia – Pacífico	$14,416,000,000	31,011	17,355,500
América Latina	$5,892,483,232	55,809	15,719,490
África e Médio Oriente	$2,180,760,000	5,090	4184,500
Total	**$84,299,155,680**	**183,919**	**144,678,440**

Tabela 2 - Resultados *Fitness* Mercado Europeu.

(Fonte: Adaptado de IRSHA 2015)

País	Receita total (USD)	Total de Clubes	Total de Membros	População	%Praticantes
Reino Unido	$6,722,208,000	6,122	8300000	64510376	13%
Alemanha	$6,246,300,000	8,026	9080000	80889505	11%
Espanha	$5,214,182,400	4,935	6720000	46404602	14%
França	$3,421,807,200	3,119	4410000	66201365	7%
Itália	$2,819,835,532	6,695	4326000	61336387	7%
Rússia	$2,230,963,980	3,623	2614500	143819569	2%
Holanda	$1,724,870,160	2,052	2268000	16854183	13%
Suécia	$783,187,784	1,391	1284000	9689555	13%
Noruega	$733,320,000	984	1000000	5136475	19%
Suíça	$704,729,340	840	735000	8534492	9%
Áustria	$611,037,000	903	735000	8534492	9%
Bélgica	$526,384,128	901	848000	11225207	8%
Polónia	$491,730,000	2500	1000000	37995529	3%
Dinamarca	$456,240,960	970	840000	5639565	15%
Finlândia	$448,326,576	696	599200	5463596	11%
Portugal	$390,726,000	1,200	648000	10397393	6%
Turquia	$367,980,060	1,550	430500	75837020	1%
Grécia	$235,103,760	800	303000	10957740	3%

Tabela 3 - Resultados Mercado Nacional *Fitness*.

(Fonte: Adaptado de IRSHA 2015)

Referências	Dados
Nº de clubes	1.200
Membros	648.000
Nº médio de clientes por clube	540
Taxa de penetração	6%
Preço de referência médio	39€
Quota de mercado dos principais operadores	7,92%

Constata-se que em Portugal (mercado onde operamos) ainda tem margem para crescer em diversos parâmetros, tais como nº de clubes e principalmente na taxa de penetração, que representa o número de pessoas que pelo menos uma vez se inscreveu no ginásio.

A 360fit atua em Portugal em diversas cidades, através da cadeia de Ginásios Solinca.

A Solinca tem 20 anos de experiência no mercado e está presente em 8 cidades do país, sendo que já estão previstas mais 3 aberturas para este ano (2016):

- Lisboa – Centro comercial Colombo; Centro comercial Vasco da Gama; Alfragide.
- Braga
- Porto – Hotel Porto Palácio; Cento comercial Norte Shopping; Estádio do Dragão.
- Oeiras
- Viana do Castelo
- Vila de Conde
- Gaia
- Lagos

A dinâmica do Solinca enquadra -se na informação contida nos quadros apresentados sobre o mercado do *Fitness*, ou seja, tem uma comunicação e ação direcionadas para a evolução e crescimento.

2.4.2. Avaliação do Desempenho

Dentro da temática deste trabalho encontraram-se alguns trabalhos que tentaram aprofundar a análise do desempenho e da performance em Ginásios e *Health Clubs*, no contexto internacional e nacional.

Hurley (2005), analisa um fator crucial no mercado do Fitness, a retenção. Contudo concluiu que a maioria dos *Heath Clubs* que integravam a amostra do estudo, não desenvolviam nenhuma estratégia para avaliar e analisar o fenómeno da retenção.

Noutra perspetiva, a de diretor de ginásio de um *Health Club*, David (2008), defende o desenvolvimento e aplicação de *Dashboards* como ferramenta de gestão e comunicação, pois consegue disponibilizar informação em tempo real sobre os principais indicadores de desempenho operacional.

Mendes (2011), ao analisar um estudo do BSC para setor do *Fitness* na Austrália em 2009, refere, que os profissionais Australianos possuem uma visão clara do negócio e que apresentam um elevado grau de qualificação, que os capacita de forma inequívoca para o desempenho das suas funções. Ao apresentarem elevados resultados, na retenção de clientes no número de novos negócios, organizando ainda vários meetings para promover novos conteúdos, sendo que o BSC aplicado foi elaborado com base numa análise *SWOT*, são sinais que comprovam a qualidade dos agentes envolvidos no mercado do *Fitness* australiano.

Mendes (2011), recomenda igualmente a aplicação do BSC no Holmes Place de Coimbra, por um período de 12 a 24 meses, sendo que depois do trabalho de análise efetuado, tem a convicção do sucesso que a aplicação desta ferramenta teria na implementação e sistematização do pensamento estratégico em ações operacionais na organização em causa.

A nível nacional Marques (2011), realizou um trabalho onde analisa a possibilidade de implementação do BSC no contexto de Ginásios e *Health Clubs*. Este autor refere que é o capital humano motivado e preparado associado a tecnologias adequadas, que vai valorizar os processos internos ligados à cadeia de valor, ao proporcionar ao cliente a melhor proposta, incrementando o seu volume, retenção e

satisfação. Este encadeamento de ações pode provocar um aumento do volume de negócios, produtividade e rendibilidade, realçando assim, a atuação simultânea nas quatro perspetivas do BSC.

Ainda no contexto nacional Pereira (2011), aplica o BSC como ferramenta de implementação estratégica no *Health Club*, o Club Infante de Sagres em Belém, onde evidencia a monitorização e o acompanhamento do desempenho dos respetivos colaboradores.

Existem no âmbito da Faculdade de Motricidade Humana, trabalhos que também versaram sobre esta temática no contexto desportivo, como por exemplo um estudo de caso da utilização do BSC em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves, realizado por Leal (2010), e outro por Abreu (2015), sobre a aplicação do BSC em organizações desportivas sem fins lucrativos, concretamente, na Federação Portuguesa de Andebol. Ambos os autores foram perentórios em recomendar a implementação do BSC nas respetivas Organizações, pois o seu âmbito de intervenção assume um caráter mais focalizado, a sua estrutura mais independente e ágil, sendo no entanto necessário, que todos os colaboradores estejam envolvidos e a remar para o mesmo sentido.

A 360fit, como PME, está sensível aos desafios inerentes a esta categoria, como Russo (2009) enuncia:

- Os gestores confundem-se com os sócios/acionistas.

- Geralmente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte dos dirigentes.

- O poder negocial das PME é geralmente reduzido perante a Banca, fornecedores e clientes de grande dimensão.

- Dependem geralmente de uma ou algumas *key person*, fundamentais para a continuidade do sucesso da empresa.

Santos e Correia (2011), autores de um trabalho sobre a evolução do *Fitness* em Portugal, acreditam que a especialização é a chave da sobrevivência, para um futuro que se pretende dinâmico e enérgico, com gestores que se saibam munir de ferramentas eficientes para encontrar clientes satisfeitos e motivados.

Capítulo3

3. METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo de caso que através da elaboração e consequente implementação do BSC na Organização, procura-se entender toda a complexidade da configuração específica (*Personal training*) em que a 360 FIT opera, viabilizando a obtenção dos objetivos pré-definidos.

A concretização desta metodologia surge com a elaboração de um mapa *scorecard* (mapa estratégico), onde os objetivos da organização estão distribuídos pelas diferentes perspetivas (financeira, clientes, formação e processos internos), podendo se relacionar entre si através de relações causa – efeito.

Assim vai-se criar ramificações *(cascading*) no BSC, desdobrado em diferentes níveis da organização, dando sequência a novos *scorecards* específicos:

- Geral: Organização
- Regional: Norte / Sul
- Clube: *Team leader*
- Pessoal: *Personal Trainer*

A fim de simplificar toda a operação envolvida e através de um documento Excel, compila-se toda a medição da performance da 360fit, bem como, enuncia-se os indicadores de performance envolvidos.

3.1. Modelo

Ao analisar-se a nossa própria Organização, a 360 FIT, segundo Colaço (2009), está-se perante um modelo de pesquisa descritiva, ou seja, um estudo de caso. Pesquisou-se um fenómeno atual no seu contexto real.

Para Yin (1994), o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar e o objetivo será relatar os fatos como aconteceram, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou confrontar efeitos e relações apresentados no caso.

3.2 Pesquisa e Recolha de Dados

Para analisar a 360fit o mais detalhadamente possível e como se está intrinsecamente ligado a ela, vai-se recorrer ao seguinte instrumento:

- Reflexão do investigador – Nos últimos 3 anos o nosso crescimento tem sido constante e em todos os anos temos sido confrontados com novas variáveis, desde concorrência (interna e externa), novos preços, evoluções no campo técnico, que nos tem solicitado uma imediata adaptação. Temos cada vez mais de refletir para poder antecipar.

Salienta-se ainda, o facto de que a configuração laboral em que assenta o nosso projeto ter alguns fatores diferenciadores (recibos verdes sem salário base), que nos levam a uma constante redefinição (reflexão continua) das condições dos colaboradores de modo a torná-la atrativa e motivadora.

3.2. Método

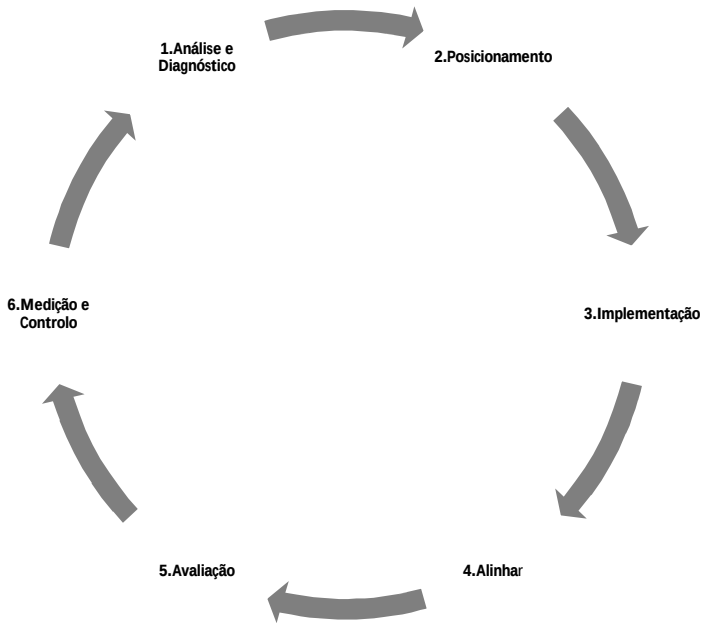


Figura 5 - Procedimentos Corporativos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 5 representa os processos sequenciais necessários passar para alcançar os objetivos e que se passa a enumerar:

1. Análise e diagnóstico do Meio, dos *Stakeholders*, da matriz *SWOT*, da Organização.

2. Definição do posicionamento estratégico (formulação de estratégias), depois da análise realizada no ponto anterior, pode ser necessário fazer uma redefinição das estratégias através dos fatores críticos, definindo a visão, missão, vocação, valores e temas chave da organização.

3. Implementação estratégica passa pela definição:

3.1. Objetivos

3.2. Planos (Mapa Estratégico, BSC)

4. Alinhamento da organização nos diversos patamares (Região, Clube, Profissional) através de:

4.1. Cascading

4.2. *Scorecard* anual por patamar hierárquico

5. Avaliação como apoio de uma correta implementação da estratégia, alinhando os propósitos individuais de cada um com os da organização, a fim de atingir os objetivos corporativos.

6. Medição e controlo analisando resultados da avaliação para ajustar desvios ou evidenciar progressos

3.3. Caracterização da 360 FIT

Quem nós somos?

Figura 6 – 360fit

(Fonte: **www.360fit.pt**; 01/03/2016)

Abaixo (Figura 7) apresenta-se a equipa 360fit em Janeiro de 2016 (cada *Team Leader* coordena uma equipa de *Personal Trainers* nos clubes abaixo referenciados):

Figura 7 - Equipa 360 fit.

(Fonte: **www.360fit.pt**; 01/01/2016)

A 360 FIT resulta da aglutinação de outras marcas reconhecidas no mercado do Fitness, a PTJR e a Wemotion PT, e apresenta o seguinte:

- Hashtag:

Figura 8 - *Hashtag*.

(Fonte: www.360fit.pt; 01/03/2016)

- Logótipo:

Figura 9 - Logótipo.

(Fonte: Gestão 360fit)

- Comunicação Diversa:

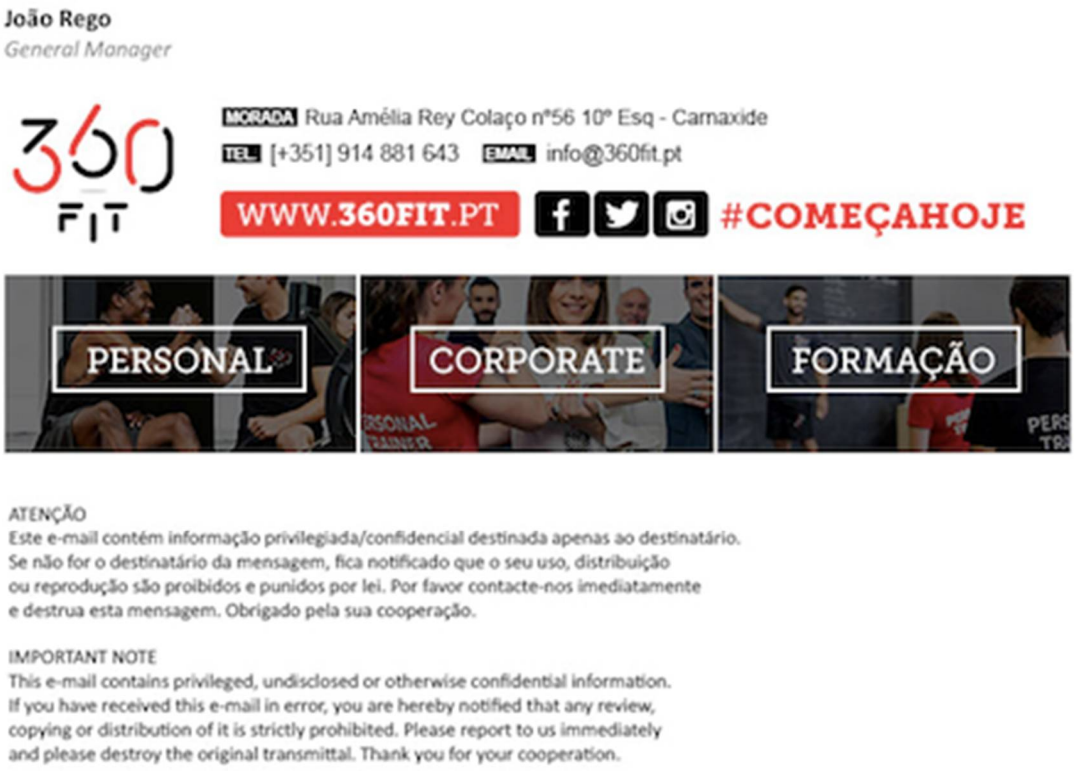


Figura 10 - Comunicação Diversa.

(Fonte: Gestão 360fit)

Que resultam de um investimento em imagem e consequentemente em comunicação, estando neste momento presentes nas plataformas *online* mais relevantes: *Facebook*, *Instagram* e *Tweeter*.

3.3.1. Gestão 360 FIT

Para monitorizar toda atividade do Personal Trainer no terreno foi desenvolvido um ficheiro excel (Figura 11) que traduz toda a atividade diária do profissional assente nos principais pilares da sua função:

- Horas de treino efetuadas
- Avaliações realizadas
- Marcação de Avaliações

- Aulas de Grupo

Estando estas atividades alicerçadas em indicadores e taxas de desempenho:

- Eficácia de fecho
- Taxa média de fecho
- Horas pré vendidas
- Treinos de oferta

OBJETIVO: 65	Totais		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1º Terço		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	2º Terço		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	3º Terço	
	Real	Proj.	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Proj.	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Proj.	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Proj.
Horas Treino Vendidas	111,5	57,5	4,5	6	7,5	1	0	1	6	4	5	7,5	42,5	19	0	0	1,5	5	3,5	5,5	10	0	0	3	28,5	19	8	4	8,5	4,5	0,5	0	0	0	8	7	40,5	19
Treinos 30'	67		2	2	5	0	0	2	4	3	4	5	27		0	0	1	4	5	3	8	0	0	1	22		2	2	3	3	1	0	0	0	3	4	18	
Treinos 60'	72		3	4	5	0	0	0	4	2	3	4	25		0	0	1	3	1	4	5	0	0	2	16		7	3	7	3	0	0	0	0	6	5	31	
Treinos Oferta 30'	4	10	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
Treinos Oferta 60'	4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avaliações Realizadas	6	20	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	7	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7
AVs Iniciais Realizadas	6	14	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5
AVs STEs Realizadas	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Avaliações Fechadas	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Faltas a AVs Marcadas	3		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
% de Faltas a Avs	0,333		-	-	-	-	-	0%	-	-	-	0%	0		0%	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	0		33%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Eficácia de Fecho	0		-	-	-	-	-	0%	-	-	-	0%	0		0%	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	0		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Marcação de AVs	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Telef. Novos	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Telef. Aniversários	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telef. STEs	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Sala	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aulas de Grupo	12	16	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	5	2	0	1	0	0	1	0	2	0	1	7	5	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	4	5
SIT e VIG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Horas com Trabalho	136,5	101,8	5,0	7,0	7,5	2,0	0,0	3,0	6,0	4,8	5,0	9,5	49,8	33,9	3,0	0,0	3,5	5,0	3,5	6,8	11,0	2,0	0,0	4,5	38,3	33,9	10,3	4,0	9,5	4,5	2,5	0,0	0,0	0,0	8,5	8,0	47,3	33,9
Horas no Solinca	0	127,3											0,0	42,4		0,0									0,0	42,4						0,0	0,0	0,0			0,0	42,4

INSERIR PELO TEAM LEADER

Horas Pré Vendidas	50	
Horas Novas	15	
Treinos Oferta	50%	30'
Eficácia de Fecho	25%	
Média Hrs/Fecho	3	
Avaliações		
Avaliação Inicial	70%	
Avaliação STE	30%	
Marcação de AVs		
Telef. Aniversários	20%	
Telef. STEs	60%	
Sala	20%	
Aulas de Grupo	16	

Figura 11 Dropbox 360fit.

(Fonte: Gestão 360fit)

3.3.2. Resultados 360 FIT

Estando em pleno desempenho desde 2014 (2 anos), não se pode ainda tirar grandes ilações da performance, pois é sentido que todos os dias somos colocados se é colocado perante novos desafios.

Este trabalho representa o desejo de conseguir construir uma ferramenta que permita operacionalizar de uma forma concreta e objetiva toda a ação da Organização.

Apresenta-se abaixo os resultados obtidos (faturação) nos últimos 2 anos:

Tabela 4 Resultados 360fit.

(Fonte: Gestão 360fit)

2014	Dez/Jan	Jan/Fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov	Nov/Dez	Total €	Média €
Norte	17 354,40 €	28 115,52 €	35 024,65 €	37 955,79 €	26 985,96 €	25 750,93 €	22 775,64 €	15 301,25 €	19 646,62 €	27 659,84 €	34 544,09 €	34 335,85 €	325 450,54 €	27 120,88 €
Sul	20 515,26 €	26 010,86 €	27 542,74 €	30 371,53 €	28 771,46 €	27 860,33 €	25 679,42 €	17 227,34 €	14 697,24 €	24 435,01 €	29 674,86 €	28 881,30 €	301 667,35 €	25 138,95 €
360 FIT	**37 869,66 €**	**54 126,38 €**	**62 567,39 €**	**68 327,32 €**	**55 757,42 €**	**53 611,26 €**	**48 455,06 €**	**32 528,59 €**	**34 343,86 €**	**52 094,85 €**	**64 218,95 €**	**63 217,15 €**	**627 117,90 €**	**52 259,82 €**
Solinca	119 159,68 €	149 007,81 €	172 138,59 €	178 190,88 €	157 179,04 €	152 154,70 €	136 714,16 €	83 112,67 €	115 840,32 €	157 429,08 €	173 311,86 €	164 061,88 €	1 758 300,67 €	146 525,06 €
% face ao Solinca	31,8%	36,3%	36,3%	38,3%	35,5%	35,2%	35,4%	39,1%	29,6%	33,1%	37,1%	38,5%	35,7%	
2015	**Dez/Jan**	**Jan/Fev**	**Fev/Mar**	**Mar/Abr**	**Abr/Mai**	**Mai/Jun**	**Jun/Jul**	**Jul/Ago**	**Ago/Set**	**Set/Out**	**Out/Nov**	**Nov/Dez**	**Total €**	**Média €**
Norte	29 904,55 €	37 140,24 €	39 197,01 €	36 249,09 €	39 307,41 €	35 913,90 €	30 903,74 €	20 451,79 €	27 387,24 €	32 618,54 €	35 585,05 €	32 222,93 €	396 881,49 €	33 073,46 €
Sul	22 263,67 €	24 551,72 €	25 191,00 €	26 452,17 €	26 505,87 €	31 933,35 €	33 044,98 €	23 239,77 €	28 106,68 €	38 557,01 €	42 430,67 €	44 372,94 €	366 649,84 €	30 554,15 €
360 FIT	**52 168,23 €**	**61 691,97 €**	**64 388,01 €**	**62 701,26 €**	**65 813,28 €**	**67 847,25 €**	**63 948,72 €**	**43 691,56 €**	**55 493,92 €**	**71 175,54 €**	**78 015,72 €**	**76 595,87 €**	**763 531,32 €**	**63 627,61 €**
Solinca	129 199,17 €	169 606,65 €	174 760,98 €	173 656,87 €	166 112,83 €	169 865,87 €	160 426,27 €	124 387,21 €	135 053,45 €	170 838,31 €	202 878,70 €	191 591,93 €	1 968 378,23 €	164 031,52 €
% face ao Solinca	40,4%	36,4%	36,8%	36,1%	39,6%	39,9%	39,9%	35,1%	41,1%	41,7%	38,5%	40,0%	38,8%	

Ainda assim pode-se registar um crescimento global de 2014 (627.117,90€) para 2015 (763.531,32€) de cerca de 18%, em que alcançámos uma quota de 38,8% no mercado Solinca.

Constata-se ainda, que no decurso de 2014 a nossa faturação era similar à do Solinca nos altos e baixos ao longo do ano. Já em 2015 conseguimos reduzir a amplitude das nossas oscilações, sendo sinal revelador da consistência da nossa retenção.

Capítulo 4

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos através dos procedimentos propostos no capítulo anterior. Procuramos apurar os indicadores de performance que nos apontem o caminho para atingir o objetivo a que nos propomos neste trabalho, e cujas conclusões serão apresentadas no próximo capítulo.

4.1. Análise e Diagnóstico

4.1.1. Análise dos Stakeholders

Dominando os pontos anteriores a organização pode recorrer a dois instrumentos essenciais de diagnóstico estratégico, os *Stakeholders* e a análise *SWOT*.

Cada organização deve ter bem ciente quem são os *Stakeholders* que a rodeiam, pois por vezes, estes podem estar motivados por objetivos não conciliáveis com os seus.

Cabe à organização procurar o equilíbrio dos vários interesses instalados, realizando parcerias com *Stakeholders* com objetivos comuns, e operacionalizar medidas de gestão de relacionamento com os *Stakeholdres* com objetivos conflituantes.

Entende-se *Stakeholders* como as forças que compõem a organização, influenciam-na diretamente e são por elas (as forças) afetada.

Segundo Costa, Dias e Varela (2013) esta situação parte da relação de proximidade física ou transacional inerente ao nível de interesse que as entidades têm entre si. Para se poder identificar mais claramente que forças estão em jogo podemos levantar as seguintes questões:

- Quem são os nossos *Stakeholders*? (Internos e Externos)

- Quais os *KPI´s (Key Performance Indicators)* que cada *Stakeholder* utiliza para avaliar a organização?

- Qual o nível de interesse dos *Stakeholders* no desempenho da Organização?

- Qual o nível de influência dos *Stakeholders* nos processos de decisão da 360 FIT?

Tendo em consideração estas questões, elaborou-se abaixo a respetiva grelha de análise aos *Stakeholders* identificados:

Tabela 5 - Análise dos Stakeholders.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

		KPI`s	Nivel de Interesse no desempenho da 360FIT		Nivel de Influência nos processos de decisão da 360FIT		O que esperam da 360FIT
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Internos	CEO	Nivel de Performance da organização		x		x	Eficiência nos procedimentos assumidos; Eficácia no atingir dos targets
	Regional Managers	Nivel de Performance dos clubes		x		x	Eficiência nos procedimentos assumidos; Eficácia no atingir dos targets
	Team Leaders	Nivel de Performance da sua equipa		x		x	Reconhecimento do trabalho realizado; Acompanhamento; Condições de trabalho
	Personal Trainers	Condições de trabalho;Tipo gestão adoptada;Tipo de liderança;Formação continua		x		x	Reconhecimento do trabalho realizado; Acompanhamento;condições de trabalho; Acesso a formação
Externos	Clientes	Serviço de qualidade e adequado ao preço		x		x	Qualidade no serviço proposto; Resposta rápidas a situações administrativas; Disponibilidade imediata; Cumprimento rigoroso do compromisso assumido
	Solinca	Parceria e bom relacionamento na utilização do espaço comum		x		x	Nivel de faturação elevado; Satisfação dos clientes ; Cumprimento dos procedimentos pré-estabelecidos
	Concorrência	Bom relacionamento na utilização do espaço comum; Reconhecimento da qualidade do nosso serviço	x		x		Qualidade Técnica; Resultados de referência
	Organismo Do Estado (IPDJ)	Relação institucional cordial	x			x	Cumprir os preceitos legais emanados
	Empresas Formação	Parcerias no desenvolvimento dos colaboradores		x	x		Profissionais Interessados em formação
	Universidades	Solução no mercado de trabalho	x		x		Oportunidade no mercado de trabalho para os seus alunos

Os resultados que se verificam neste quadro sobre os níveis de interesse no desempenho e influência nas tomadas de decisões da organização, ajudam a elaborar o quadro seguinte (Tabela 6) posicionando em cada quadrante os *Stakeholders* respetivos.

Tabela 6 - Posicionamento dos *Stakeholders*.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

		Nivel de Interesse no desempenho da 360FIT	
		Baixo	Alto
Nivel de Influência nos processos de decisão da 360FIT	Pouco	**Esforço Minimo** Concorrência; Universidades	**Manter Informado** Empresas de Formação
	Muito	**Manter Atualizado** Organismo tutelado pelo Estado (IPDJ)	**Gerir em Proximidade** CEO; Regional Managers; Team Leaders; Personal Trainers; Clientes; Solinca

4.1.2. Análise *SWOT*

Ferramenta útil no momento em que estamos a idealizar uma estratégia, que por sua vez vai ser a base de todo o planeamento elaborado.

Para encontrar a melhor resposta para: «Quem Somos e para onde Vamos?», a organização tem de avaliar o seu comportamento face às forças competitivas que a rodeiam, bem como a posição competitiva no setor em que está inserido.

Como referem Costa, Dias e Varela (2013), é necessário recorrer a determinadas ferramentas capazes de perceber as características:

- Internas organizacionais – Ambiente controlado pelos dirigentes da organização a quem cabe a identificação dos pontos fortes e fracos e exponencia-los ou erradica-los respetivamente.

- Ambiente Externo – Fora do controle da Organização, mesmo assim, cabe aos elementos da organização saber aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças o mais possível.

Estas ferramentas apoiam a tomada de decisão, reduzindo ocorrências negativas devido a ações mal planeadas.

Pode-se então criar uma eficiente estratégia, começando por elaborar o quadro seguinte:

Interações a anular	Fatores Internos									
Interações a minimizar										
Interações a desenvolver										
Interações a consolidar	Pontos Fortes					Pontos Fracos				
Matriz SWOT	Equipa dinâmica, motivada e multidisciplinar	Colaboradores com formação e certificação	Concorrencia impreparada	Imagem e comunicação	Dimensão nacional	Configuração laboral "recente" (prestação serviços)	Operar em espaço alugado	Capacidade inter-relacional	Não exclusividade dos colaboradores	Dimensão nacional
Fatores Externos – Oportunidades: Maior diversificação na oferta de conteudos										
Fatores Externos – Oportunidades: Solução ativa para o profissional de atividade fisica e saúde										
Fatores Externos – Oportunidades: Comunicação social favorável										
Fatores Externos – Oportunidades: Baixa taxa de penetração										
Fatores Externos – Oportunidades: Nº de clubes a crescer										
Fatores Externos – Oportunidades: Formação em qualidade e quantidade										
Fatores Externos – Ameaças: Mercado de recrutamento										
Fatores Externos – Ameaças: Comunicação orientada para quem gosta e não para quem precisa										
Fatores Externos – Ameaças: Espectro da crise										
Fatores Externos – Ameaças: Aparecimento de empresas concorrentes										
Fatores Externos – Ameaças: Gestão Partilhada - Solinca										

Figura 12 Matriz *SWOT* 360fit.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

O objetivo final será criar uma vantagem competitiva no respetivo mercado relativamente á concorrência.

Para Michael Porter (1986), a vantagem competitiva de uma organização é definida por cinco forças fundamentais que operam num mercado e nas suas implicações estratégicas:

- Poder da negociação com os fornecedores
- Poder de negociação com os clientes
- Ameaça de serviços similares
- Ameaça de entrada de novo concorrente no mercado
- Intensidade de rivalidade entre concorrentes

Figura 13 - Vantagem Competitiva.

(Fonte: Pires (2007))

Para Pires (2007), para se obter a vantagem competitiva (Figura 13) é crucial a existência de intenção estratégica, isto é, a diferença entre as capacidades e os recursos disponíveis de uma organização num determinado momento e as suas aspirações relativamente á construção do futuro.

4.2. Posicionamento Estratégico

Para se determinar o posicionamento estratégico da organização, temos de primeiro de conhecer a cultura organizacional (o que faz) e o seu projeto (o que quer).

Pires(2007) refere, que a cultura por intermédio da própria ação das organizações, consubstancia os valores que se expressam nas seguintes variáveis:

- Vocação – para que serve?
- Missão – como se cumpre a vocação; porque existimos?
- Visão - orienta a vocação e missão; o que queremos ser?
- Valores – o que importa para nós

Determinou-se então:

4.2.1. Visão

Ser um parceiro de referência, criando relações sólidas e de continuidade, com abordagens personalizadas e centradas nas pessoas. Reconhecidos como especialistas pela qualidade técnica e humana na área do Exercício e Saúde.

4.2.2. Missão

Tornar a vida das pessoas mais saudável e feliz, através do exercício.

4.2.3. Valores

- Trabalho em equipa
- Motivação
- Bem-estar
- Felicidade

- Atitude
- Ação
- Confiança
- Criatividade
- Conhecimento

4.2.4. Temas Chave

- Rendimento e Resultados – Configuração competitiva onde os resultados são questionados diariamente. Adotarmos uma postura proactiva e ambiciosa que nos permita atingir os objetivos propostos.

- Inovação e Comunicação – Acompanhar as novas tendências do *Fitness* bem como as mais recentes formas de comunicar (processos tecnológicos), promovendo uma imagem de uma Organização modernizada e motivada.

- Satisfação e Conhecimento – Percecionar e interpretar o que se passa noutros contextos, adaptarmos á nossa realidade, manter atualizados os nossos colaboradores das novas tendências e ofertas de conteúdos, adaptando-as ao nosso mercado, promovendo uma evolução sustentada na capacidade e confiança de cada um, para assim, o nosso serviço de referência seja visível e percetível para todos os *Stakeholders*, especialmente os nossos clientes de forma a manter uma estreita ligação entre estes e a nossa organização.

4.3. Implementação Estratégica

Ponto complexo, pois é nesta fase que efetivamente a estratégia tem de ser levada á prática.

Segundo Costa, Dias, Varela (2013), é necessário um esforço de coesão de toda a organização, sendo que a implantação envolve ações de:

- Responsabilização – Adequação do perfil ao tipo da estratégia implementada;
- Planificação – Plano estratégico essencial para a comunicação e coordenação pretendida;
- Organização – Por último organizar a empresa.

4.3.1. Perspetivas do BSC

Assim, a implementação será induzida pelas perspetivas do BSC, sendo que gerimos a relação entre elas do seguinte modo:

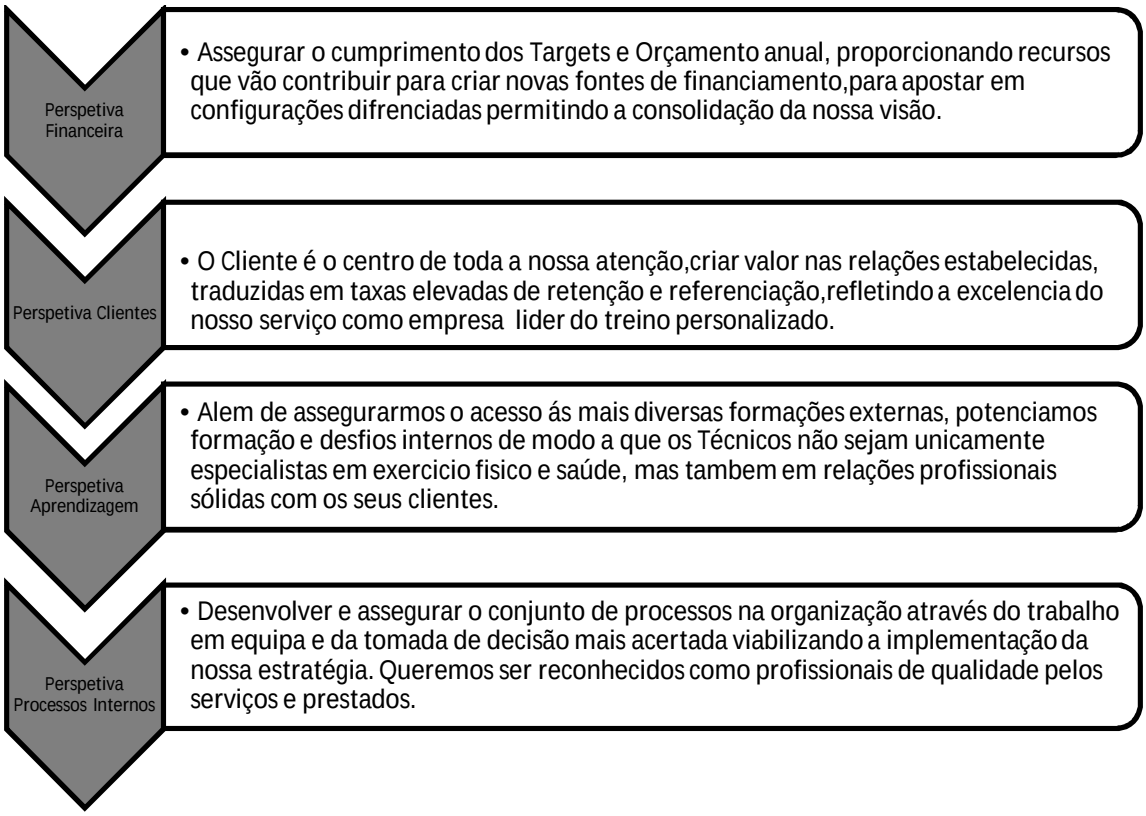


Figura 14 - Perspetivas BSC.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

4.3.2. Objetivos do BSC

Com as perspetivas definidas, pode-se, então posicionar os respetivos objetivos específicos:

4.3.2.1. Financeiro

Medir a rendibilidade financeira do projeto;

Tabela 7 Objetivos do BSC – Perspetiva Financeira.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Perspetiva Financeira	
Objetivo Estratégico	**O que prentedemos?**
F1 - Cumprir o objetivo do Orçamento Anual.	Superar os resultados obtidos no ano anterior.
F2 - Aumentar a Rendibilidade	Procurar o procedimento mais rentavel para obter a maior margem possivel
F3 - Subir o valor do resultado por venda	Reduzir o custo da utilização do espaço relativamente á margem de lucro obtida

4.3.2.2. Clientes

Definir grau de satisfação do cliente;

Tabela 8 Obejtivos do BSC – Perspetiva Clientes.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Perspetiva Clientes	
Objetivo Estratégico	**O que prentedemos?**
C1 - Garantir Satisfação dos clientes	Corresponder ás expectativas geradas por um serviço de excelência
C2 - Promover a imagem da Organização	Informar e envolver o Cliente das dinamicas da Organização
C3 -Prolongar os vinculos contratuais estabelecidos	Desenvolver o rapport necessário que permita uma taxa elevada de retenção

4.3.2.3. Aprendizagem e crescimento

Determinar os procedimentos para aumentar o rendimento e motivação dos nossos colaboradores, através da perspetiva de aprendizagem e crescimento;

Tabela 9 Objetivos do BSC – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	
Objetivo Estratégico	**O que prentedemos?**
A1- Incrementar Motivação nos colaboradores	Processos de formação continua com temáticas transversais
A2 - Dominar as novas tendencias do Fitness	Estar presente no maior numero de eventos de formação nacionais ou internacionais
A3 -Criar ambiente acolhedor e conhecedor	Através de reconhecimento pelo mérito e brio profissional todos os colaboradores atinjam o sucesso

4.3.2.4. Processos Internos

Apurar os processos internos que geram mais valor e em que a organização deve ser excelente.

Tabela 10 Objetivos do BSC – Perspetiva Processos Internos.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Perspetiva Processos Internos	
Objetivo Estratégico	**O que prentedemos?**
P1 - Melhorar processo Recrutamento	Criar fluxos continuos de candidatos ás vagas existentes.
P2 - Introduzir processo avaliação transversal	Todos as linhas hierarquicas da Organização estarão envolvidas num processo de Avaliação que permita um controlo eficiente de todos os colaboradores.
P3 - Implantar um Clima de ambição e proatividade diários	Por não haver remuneração garantida , termos uma proatividade que nos posicione de forma a atingir os targets pré definidos
P4 - Adoptar novos processos tecnologicos	Aderir a novas tecnologias que permitam tornar mais eficientes a comunicação e informação da Organização.

4.3.3. Mapa Estratégico

Enunciados os objetivos, o Plano (mapa) Estratégico poderá ser construído (figura 15).

Para Claude Sicard (1987), a planificação estratégica um processo lógico de raciocínio, que permite identificar um conjunto de manobras estratégicas e escolher aquelas que dão às organizações as melhores hipóteses de atingirem os seus objetivos e realizarem as respetivas finalidades.

Este mapa segundo Cruz, Geada, Silva (2012), representa a relação causa-efeito entre os objetivos estratégicos definidos, segundo as quatro visões do BSC.

A cadeia de causa-efeito relaciona o impacto de cada objetivo noutro objetivo, num claro processo de alinhamento estratégico ao longo das visões do BSC.

Os objetivos são definidos em consonância com a visão, missão e estratégia da organização.

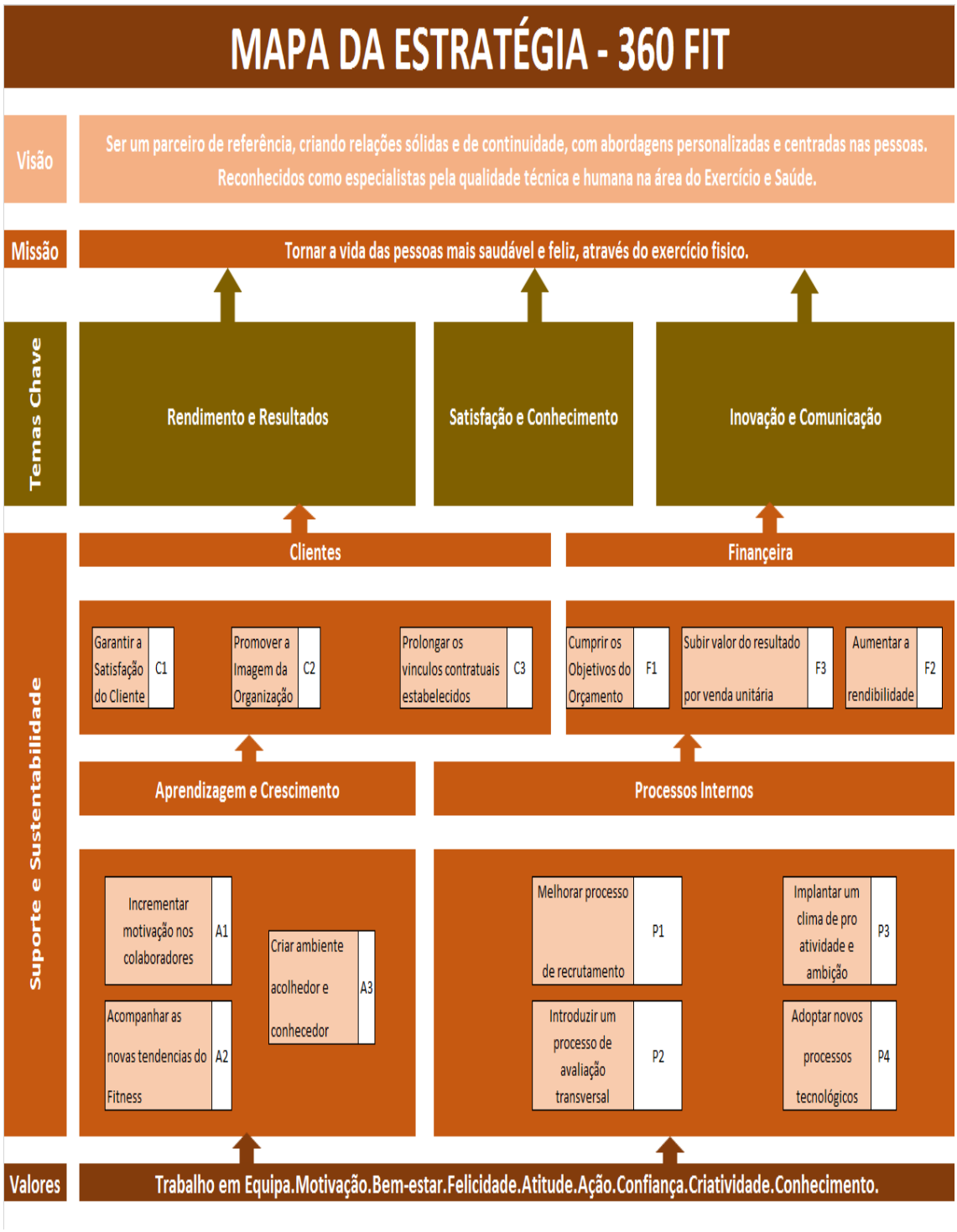


Figura 15 - Mapa Estratégico.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

No Mapa Estratégico, pode-se ainda fazer refletir todos os itens do BSC numa cadeia de causa - efeito que liga os resultados pretendidos com as respetivas metas e ações para os atingir.

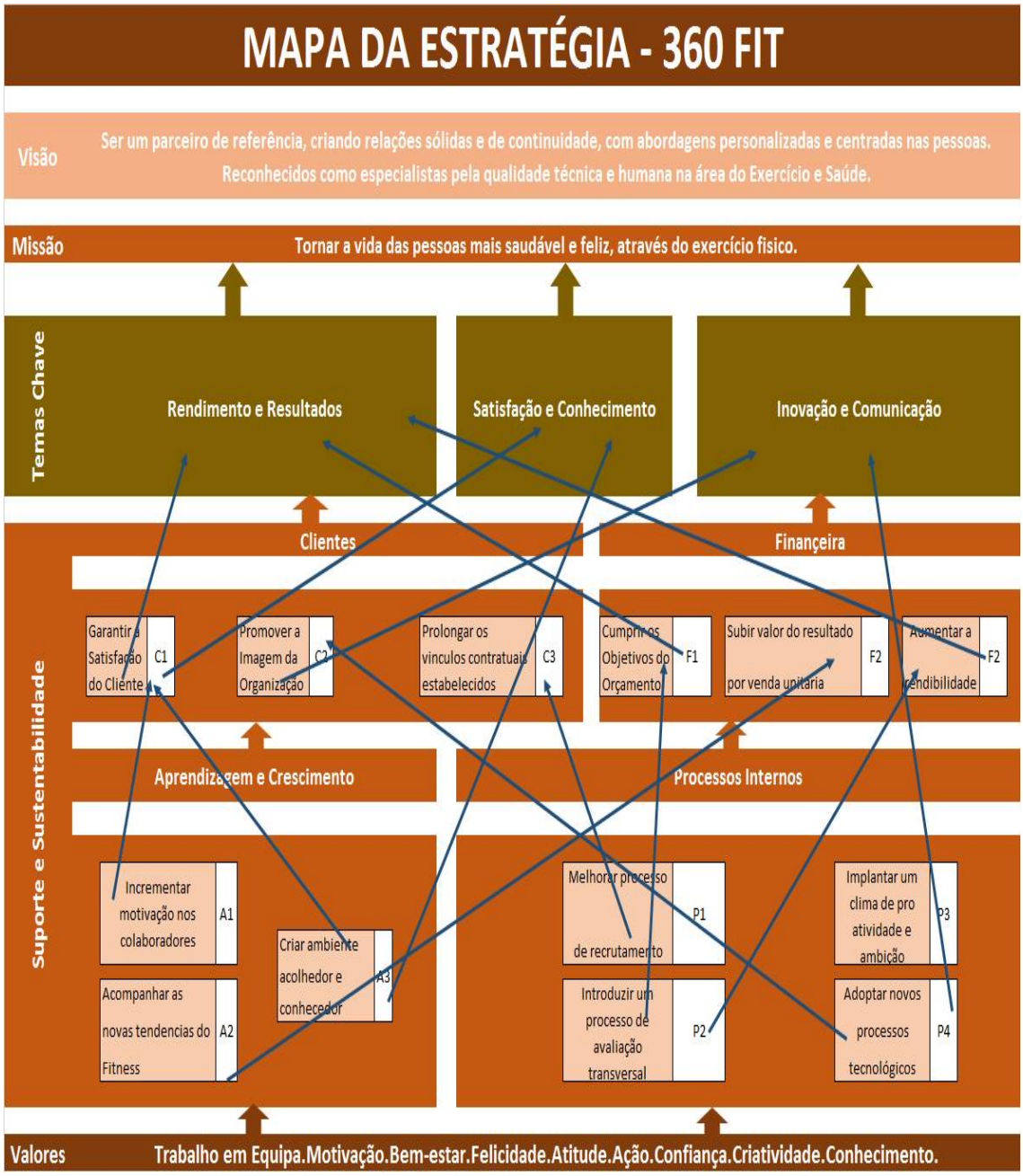


Figura 16 - Relações Causa-Efeito.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

4.3.4. Scorecard Estratégico

Tabela 11 - Scorecard 360fit.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

BSC PERSPETIVA FINANÇEIRA ORGANIZAÇÃO								
		Peso Perspetiva 30%		Base	Meta	Meta	Meta	Meta
Objectivos	Onde Queremos Chegar	Tema	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
F1 - Cumprir o objetivo anual orçamentado	Optmizar os procedimentos e resultados realizados e obtidos nos periodos análogos do ano anterior	R&R	Targets do Orçamento	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
F2 - Aumentar a rendibilidade	Procurar o procedimento mais rentavel para obter a maior margem possivel	R&R	nº DD´s	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
		R&R	nº DD´s 30 min	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
		R&R	Valor p/ Venda	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
F3 - Subir o valor do resultado por venda unitária	Aumentar a eficiência da ação por venda	R&R	Valor p/ Venda	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3

BSC PERSPETIVA CLIENTES ORGANIZAÇÃO								
		Peso Perspetiva Visão 30%		Base	Meta	Meta	Meta	Meta
Objectivos	Onde Queremos Chegar	Tema (30%)	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
C1 - Garantir satisfação clientes	Corresponder ás expectativas geradas por um serviço de excelência	S&C	Customer Service	<5 reclamações	<4 reclamações	<3 reclamações	<2 reclamações	<1 reclamações
		R&R	Referenciação	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
C2 - Promover a Imagem da Organização	Informar e envolver os Clientes das dinâmicas da organização	I&C	Marketing	70% clientes envolvidos	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	= N+3
		I&C	Dinamica das redes sociais	70% clientes envolvidos	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	= N+3
C3 - Prolongar os vinculos contratuais estabelecidos	Obter taxa de retenção elevada	R&R	Contratos cancelados/Contratos Renovados	< 0,5	<0,4	<0,3	<0,2	<0,1

BSC PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO ORGANIZAÇÃO								
		Peso Perspetiva 20%		Base	Meta	Meta	Meta	Meta
Objectivos	Onde Queremos Chegar	Tema(20%)	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
A1 - Incrementar motivação nos nossos colaboradores	Formar profisionais focados e motivados na execução da sua função	S&C	Formação Inicial	16 Horas	+1 Modulo N	+1 Modulo N+1	+1 Modulo N+2	+1 Modulo N +3
		S&C	Plano inicial de integraçaõ e ambientação	1 Semana	+1 Semana N	+1 Semana N+1	+1 Semana N+2	+1 Semana N +3
A2 - Acompanhar as novas tendencias do Fitness	Ter as nossas equipas de colaboradores informadas dos conteudos mais recentes do mercado	S&C	Formações Internacionais	1 Formação	+1 Formação N	+1 Formação N +1	+1 Formação N +2	+1 Formação N +3
		S&C	Formações Nacionais	2 Formações	+1 Formação N	+1 Formação N +1	+1 Formação N +2	+1 Formação N +3
A3 - Criar um ambiente de conhecimento partilhado	Criar espaços onde os profissionais possam apresentar e discutir abordagens ás diversas questões que se lhes deparam	I&C	Foruns especificos e reservados ao colaborador 360 FIT	1 Reunião Semanal	+1 Reunião N	+1 Reunião N +1	+1 Reunião N +2	+1 Reunião N +3

BSC PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS ORGANIZAÇÃO								
		Peso Perspetiva 20%		Base	Meta	Meta	Meta	Meta
Objectivos	Onde Queremos Chegar	Tema(20%)	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
P1 - Tornar mais eficiente processo recrutamento	Construir equipas de forma eficaz para todos os intervenientes: Recrutador, Integrador, Colaborador	R&R	Recrutamento	80% Equipa	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2	+10 % N+3
P2 - Introduzir processo de avaliação transversal á Organização	Medir e controlar o desempenho de todos os intervenientes no processo	R&R	Kpi´s	Anual	Semestral	Quadrimestral	Trimestral	Mensal
P3 - Cultivar uma dinamica de foco,motivação e ambição continua	Cultura ambiciosa, inconformista e desafiadora	I&C	Plano de Comunicação	Aleatória	Diária	Diária	Diária	Diária
P4 - Ser utilizador de processos tecnológicos inovadores	Aderir ás novas tecnologias que permitam tornar mais eficientes os processos de comunicação e informação da Organização	I&C	Facebook, Instagram, Twitter, Site	Aleatório	Diário	Diário	Diário	Diário

4.4. Alinhar Estratégia

Neste ponto vai-se introduzir os objetivos enunciados no BSC da Organização (Tabela 11) em diferentes níveis hierárquicos da mesma. A estratégia da Organização é desdobrada em cascata (cascading), dando origem a Scorecards específicos, que representam, neste caso uma amostra aleatória da Organização:

- Regional: Norte (Coordenador)
- Clube: *Team leader* (Solinca Dragão)
- Pessoal: *Personal Trainer* (Solinca Gaia)

4.4.1. Scorecard Estratégico Regional

Tabela 12 - Scorecard estratégico Zona Norte.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

BSC PERSPETIVA FINANÇEIRA NORTE				
Peso Perspetiva 30%				Meta
Objectivos	Procedimento	Tema (30%)	Indicadores	2017
F1 - Cumprir o objetivo anual orçamentado	Realizar reniões semanais com TLs para aferir possiveis desvios do Objetivo mensal	R&R	Objetivo/Forecast mês	+10 %N
F2 - Aumentar a rendibilidade	Filtrar informação relacionada com ações diretas sobre clientes (promoções);Alertar os TLs que tipologias de venda devemos evitar ou maximizar	R&R	Plano Comecial Solinca	Informação /mês
		R&R	nº DD´s	+10 %N
		R&R	nº DD´s 30 min	+10 %N
		R&R	nº Doubles	+10 %N
F3 - Subir o valor do resultado por venda unitária	Aumentar a eficiência da ação por venda	R&R	Valor por venda	+10 %N

BSC PERSPETIVA CLIENTES NORTE				
	Peso Perspetiva 30%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema (30%)	Indicadores	2017
C1 - Garantir satisfação clientes	Garantir que aos nossos clientes lhe seja prestado um serviço de referência	S&C	Customer Service	< 4 reclamações
		R&R	Referenciação	+10 %N
C2 - Promover a Imagem da Organização	Solicitar aos personal trainers conteudos tecnicos de interesse geral;Gerar conteudos comerciais de interesse dos clientes	I&C	Marketing	+10 %N
		I&C	Dinamica das redes sociais	+10 %N
C3 - Prolongar os vinculos contratuais estabelecidos	Indicar opções contratuais que permitam o cliente continuar a treinar com o seu personal trainer após o términus do 1º contrato	R&R	%DD´s	+10%N

BSC PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO NORTE				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
A1 - Incrementar motivação nos nossos colaboradores	Formar profisionais focados e motivados na execução da sua função	S&C	Formação Inicial	+1 Modulo N
		S&C	Plano inicial de integraçaõ e ambientação	+1 Semana N
A2 - Acompanhar as novas tendencias do Fitness	Ter as nossas equipas de colaboradores informadas dos conteudos mais recentes do mercado	S&C	Formações Internacionais	+1 Formação N
		S&C	Formações Nacionais	+1 Formação N
A3 - Criar um ambiente de conhecimento partilhado	Criar espaços onde os profissionais possam apresentar e discutir abordagens ás diversas questões que se lhes deparam	I&C	Foruns especificos e reservados ao colaborador 360 FIT	+1 Formação N

BSC PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS NORTE				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
P1 - Tornar mais eficiente processo recrutamento	Construir equipas de forma eficaz para todos os intervenientes: Recrutador, Integrador, Colaborador	R&R	Recrutamento	2 Semanas
P2 - Introduzir processo de avaliação transversal á Organização	Medir e controlar o desempenho de todos os intervenientes no processo	R&R	Kpi´s	Semestral
P3 - Cultivar uma dinamica de foco,motivação e ambição continua	Gerar conteudos que ajudem os Team Leaders a motivar as suas respetivas equipas	I&C	Plano de Comunicação	Diária
P4 - Ser utilizador de processos tecnológicos inovadores	Aderir ás novas tecnologias que permitam tornar mais eficientes os processos de comunicação e informação da Organização	I&C	Facebook, Instagram, Twitter, Site	Diário

4.5. Avaliação

4.5.1. Scorecard Estratégico Clube (*Team Leader*)

Depois de alinhar a Organização, a nível regional (coordenador), passa-se ao alinhamento dos objetivos individuais do *Team Leader* (no Solinca do Dragão), dando seguimento ao efeito cascata ou *cascading*, elaborando o *scorecard* respetivo.

Assim desenvolve-se uma ficha de avaliação, onde se evidenciam os seguintes parâmetros:

Tabela Avaliação Kpi´s	
KPIs	
1-Atingir Targets	50%
2-Número de PTs na equipa	20%
3- Estar disponível nas reuniões (virtuais ou presenciais	2%
4- Estar disponível para ser formador	2%
5- Aplicar no terreno estratégias 360fit: **COMERCIAL** **Vendas** Aperfeiçoar o processo comercial Aumentar nº Clientes (taxa penetração) Aumentar taxa de fecho Aumentar valor médio de cada venda	10%
Cancelamentos Assegurar o cumprimento dos prazos de cancelamento. Reunir com o cliente que quer cancelar caso prazo não cumprido	
Suspensões Eliminar suspensões de contratos: Excepção 1mês. Reduzir nº de suspensões meses de férias e festividades.	
Retenção Aumentar o ciclo de vida de cliente para uma média de 6 meses. Tx Crescimento primeiros 3 meses	
Devedores Reduzir ou eliminar devedores através de uma ação pro-activa.	
LOGÍSTICA Distribuição e feedback Avaliações físicas e aniversários. Cumprimento e execução Re-avaliações Organização e qualidade planos treino 360fit Realizar observação treinos, avaliações e telefonemas (mensalmente Assegurar plataforma de comunicação entre membros equipa Assegurar acesso dos elementos da equipa à Dropbox Assegurar acesso dos elementos da equipa ao grupo interno e página externa 360fit.	
PROCEDIMENTOS RH Assegurar todos os passos do processo de acolhimento, burocráticos Assegurar entrega e actualização da documentação obrigatória Gerir o processo de rescisão, garantindo que os clientes não cancelam fora do periodo contratual, nem ficam prejudicados em número de sessões. Assegurar a avaliação de desempenho anual a todos os membros da equipa.	
REUNIÕES Preparar todas as reuniões alinhadas com a estratégia 360fit Realizar reuniões de equipa pelo menos uma vez por semana, excepto em equipas acima de 10 elementos. Nesse caso as mesmas poderão ser de duas em duas semanas. Realizar reuniões individuais pelo menos uma vez em duas semanas e sempre que solicitado pelos elementos da equipa Assegurar a participação de todos os membros da equipa nas reuniões sem excepção.	
6- Manter ficheiros de Report Actualizados nos timmings indicados pela 360fit: Dropbox individuais actualizadas todas as 6a feiras Actualização ficheiro multas todos os Sábados Actualização ficheiro facturas sempre que forem realizadas vendas ou no limite máximo de dois em dois dias mês.	5%
7- Defender e promover os interesses da 360fit.	11%
Total	100%

Figura 17 - Ficha de Avaliação Desempenho do *Team Leader*

(Fonte gestão 360fit)

Tabela 13 - Scorecard Team Leader Dragão.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

BSC PERSPETIVA FINANÇEIRA TEAM LEADER Dragão				
	Peso Perspetiva 30%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema (30%)	Indicadores	2017
F1 - Cumprir o objetivo anual orçamentado	Realizar reniões semanais com PTs para aferir possiveis desvios do Objetivo mensal da respetiva equipa	R&R	Objetivo/Forecast mês	+10 %N
F2 - Aumentar a rendibilidade	Gerir a equipa no terreno, monitorizando toda a atividade de modo a conseguir obter as maiores taxas de eficiênca e eficácia diariamente, em todos os parâmetros, ocorrências, solicitações, etc...	R&R	Informação do Corrdenador /Solinca	Target /mês
		R&R	nº DD´s	+10 %N
		R&R	nº DD´s 30 min	+10 %N
		R&R	nº Doubles	+10 %N
F3 -Subir o valor do resultado por venda unitária	Aumentar a eficiência da ação por venda	R&R	Valor por venda	+10 %N

BSC PERSPETIVA CLIENTES TEAM LEADER Dragão				
	Peso Perspetiva 30%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema (30%)	Indicadores	2017
C1 - Garantir satisfação clientes	Garantir que aos nossos clientes lhe seja prestado um serviço de referência	S&C	Customer Service	< 4 reclamações
		R&R	Referenciação	+10 %N
C2 - Promover a Imagem da Organização	Solicitar aos personal trainers conteudos tecnicos de interesse geral;Gerar conteudos comerciais de interesse dos clientes	I&C	Marketing	+10 %N
		I&C	Dinamica das redes sociais	+10 %N
C3 - Prolongar os vinculos contratuais estabelecidos	Indicar opções contratuais que permitam o cliente continuar a treinar com o seu personal trainer após o términus do 1º contrato	R&R	%DD´s	+10%N

BSC PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO TEAM LEADER Dragão				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
A1 - Incrementar motivação nos nossos colaboradores	Formar profisionais focados e motivados na execução da sua função	S&C	Formação Inicial	+1 Modulo N
		S&C	Plano inicial de integraçaõ e ambientação	+1 Semana N
A2 - Acompanhar as novas tendencias do Fitness	Gerir as atualizações dos conteudos técnicos fornecidos pela empresa	S&C	Formações Internacionais	+1 Formação N
		S&C	Formações Nacionais	+1 Formação N
A3 - Criar um ambiente de conhecimento partilhado	Estimular a sua equipa a utilizar o espaço criado pela empresa, onde os profissionais possam apresentar e discutir abordagens ás diversas	I&C	Foruns especificos e reservados ao colaborador 360 FIT	100% da Equipa

BSC PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS TEAM LEADER Dragão				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
P1 - Tornar mais eficiente processo recrutamento	Gerir processo de Integração de forma eficiente e eficaz	R&R	Recrutamento	2 Semanas
P2 - Introduzir processo de avaliação transversal á Organização	Medir e controlar o desempenho de todos os personal trainers da sua equipa	R&R	Kpi´s	Semestral
P3 - Cultivar uma dinamica de foco,motivação e ambição continua	Gerir e aplicar conteudos fornecidos pela empresa que ajudem a motivar as suas respetivas equipas	I&C	Plano de Comunicação	Diária
P4 - Ser utilizador de processos tecnológicos inovadores	Aderir ás novas tecnologias que permitam tornar mais eficientes os processos de comunicação e informação da Organização	I&C	Facebook, Instagram, Twitter, Site	Diário

4.5.2. Scorecard Estratégico Clube (*Personal Trainer*)

Para o *Personal Trainer* também desenvolve-se uma ficha de avaliação, onde se evidenciam os seguintes parâmetros:

Ficha de Avaliação Kpi´s		
	Objetivo Superado - Constitui distinção **10 PTS** Objetivo Atingido - Dever cumprido **8PTS** Objetivo em Risco - Constitui alerta **6PTS** Objetivo não Atingido - Responsabiliza e solicita apoio **4PTS**	
Desempenho	Nome	Score
1- Conhecimento do Trabalho		
Formação academica		
Formação tecnica		
Formação interna		
2-Qualidade no Trabalho		
Satisfação Cliente		
Retenção		
Referenciação		
Tx de fecho		
Tx media de fecho		
3- Quantidade de Trabalho Útil		
Nº Clientes		
Nº de Contatos		
Nº de Avaliações		
Nº Horas de trabalho efetivo		
Nº Horas de permanencia efetiva		
4-Respeito pelas instruções		
Atualização dropbox		
Nº de reclamações		
Assiduidade		
5-Faculdade de assimilação		
Tx Crescimento primeiros 3 meses		
6- Faculdade de adaptação		
Tx Crescimento primeiros 3 meses		
7- Qualidades pessoais		
Pro atividade(contatos em Sala;Telefonemas)		
8- Evolução		
Tx Crescimento		
9 - Performance		
Objetivo		
Avaliação Final		

Ficha de Avaliação Kpi´s

Objetivo Superado - Constitui distinção
Objetivo Atingido - Dever cumprido
Objetivo em Risco - Constitui alerta
Objetivo não Atingido - Responsabiliza e solicita apoio

Desempenho				
1- Conhecimento do Trabalho				
Formação academica	Mestrado	>Licenciatura	= Licenciatura	< Licenciatura
Formação tecnica	>Pos Graduação em Personal Trainer	= Pos Graduação em Personal Trainer	Formação especifica em Personal Trai	<Formação especifica de Pers. Trainer
Formação interna	>Formações 360 FIT	Todas Formações 360 FIT	Uma Formação 360 FIT	Nenhuma Formação 360 FIT
2-Qualidade no Trabalho				
Satisfação Cliente	Tx Cancelamento = 0	Tx Cancelamento <10%	Tx Cancelamento >10%	Tx Cancelamento >30%
Retenção	100%Renovações/Trim/Pax	<100%>80% Renovações/Trim/Pax	<80%Renovações/Trim/Pax	0 Renovações/Trim/Pax
Referenciação	Referencias > 2/mês	Referencias <= 2/mês	Referencias=1/mês	Referencias=0/mês
Tx de fecho	100%	>50%	<50%	<10%
Tx media de fecho	> 4 horas	4 horas	< 4 horas	< 2 horas
3- Quantidade de Trabalho Útil				
Nº Clientes	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
Nº de Contatos	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
Nº de Avaliações	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
Nº Horas de trabalho efetivo	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
Nº Horas de permanencia efetiva	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
4-Respeito pelas instruções				
Atualização dropbox	100%	> 90 %	< 90%	< 75%
Nº de reclamações	0/mês	< 1 mês	> 1 mês	> 2 mês
Assiduidade	100%	> 90 %	< 90%	< 75%
5-Faculdade de assimilação				
Tx Crescimento primeiros 3 meses	>90 Horas	>75 horas	< 50 Horas	<25 horas
6- Faculdade de adaptação				
Tx Crescimento primeiros 3 meses	>90 Horas	>75 horas	< 50 Horas	<25 horas
7- Qualidades pessoais				
Pro atividade(contatos em Sala;Telefonemas)	100% dropbox	> 90% dropbox	< 90% dropbox	< 75% dropbox
8- Evolução				
Tx Crescimento	>90 Horas	>50horas	>30<50 Horas	<30 horas
9 - Performance				
Objetivo	> 100%Objetivo	100%Objetivo	>80%<100%Objetivo	<80%Objetivo

Report:

Figura 18 - Ficha de Avaliação do *Personal Trainer*.

(Fonte: Gestão 360fit)

De seguida, elaboramos o respetivo scorecard estratégico:

Tabela 14 - *Scorecard* Personal Trainer.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

BSC PERSPETIVA FINANÇEIRA PERSONAL TRAINER				
	Peso Perspetiva 30%			Meta
Objectivos	**Procedimento**	**Tema (30%)**	**Indicadores**	**2017**
F1 - Cumprir o objetivo anual orçamentado	Cumprir plano traçado com Team Leader para alcançar objetivo mensal	R&R	Objetivo/Forecast mês	+10 %N
F2 - Aumentar a rendibilidade	Gerir a sua carteira de clientes ede modo a tirar omaior rendimento possivel face ao perfil e objetivo do cliente	R&R	Informação do Team Leader /Solinca	Informação /mês
		R&R	nº DD´s	+10 %N
		R&R	nº DD´s 30 min	+10 %N
		R&R	nº Doubles	+10 %N
F3 - Subir o valor do resultado por venda unitária	Aumentar a eficiência da ação por venda	R&R	Valor por venda	+10 %N

BSC PERSPETIVA CLIENTES PERSONAL TRAINER				
	Peso Perspetiva 30%			Meta
Objectivos	**Procedimento**	**Tema (30%)**	**Indicadores**	**2017**
C1 - Garantir satisfação clientes	Garantir que aos nossos clientes lhe seja prestado um serviço de referência	S&C	Customer Service	< 4 reclamações
		R&R	Referenciação	+10 %N
C2 - Promover a Imagem da Organização	Gerar conteudos tecnicos de interesse geral;Gerar conteudos comerciais de interesse dos clientes	I&C	Marketing	+10 %N
		I&C	Dinamica das redes sociais	+10 %N
C3 - Prolongar os vinculos contratuais estabelecidos	Indicar opções contratuais que permitam o cliente continuar a treinar após o términus do termo contratual contrato	R&R	%DD´s	+10%N

BSC PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO PERSONAL TRAINER				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
A1 - Incrementar motivação nos nossos colaboradores	Formar profisionais focados e motivados na execução da sua função	S&C	Formação Inicial	+1 Modulo N
		S&C	Plano inicial de integraçaõ e ambientação	+1 Semana N
A2 - Acompanhar as novas tendencias do Fitness	Gerir as atualizações dos conteudos técnicos fornecidos pela empresa	S&C	Formações Internacionais	+1 Formação N
		S&C	Formações Nacionais	+1 Formação N
A3 - Criar um ambiente de conhecimento partilhado	Estimular a sua equipa a utilizar o espaço criado pela empresa, onde os profissionais possam apresentar e discutir abordagens ás diversas	I&C	Foruns especificos e reservados ao colaborador 360 FIT	100% da Equipa

BSC PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS PERSONAL TRAINER				
	Peso Perspetiva 20%			Meta
Objectivos	Procedimento	Tema(20%)	Indicadores	2017
P1 - Tornar mais eficiente processo recrutamento	Disponibilizar o maior tempo possivel para aplicar processos fornecidos nas formações e nos estágios de integração	R&R	Recrutamento	2 Semanas
P2 - Introduzir processo de avaliação transversal á Organização	Aproveitar processo de avaliação para aquilatar do seu ponto de siyuação	R&R	Kpi´s	Semestral
P3 - Cultivar uma dinamica de foco,motivação e ambição continua	Aplicar conteudos fornecidos pela empresa que ajudem a motivar as suas respetivas equipas	I&C	Plano de Comunicação	Diária
P4 - Ser utilizador de processos tecnológicos inovadores	Aderir ás novas tecnologias que permitam tornar mais eficientes os processos de comunicação e informação da Organização	I&C	Facebook, Instagram, Twitter, Site	Diário

4.6 **Medição e controlo**

É nesta fase do processo que a mensuração ou o apuramento de resultados vai aparecer, como resposta a questões como:

- Qual a metodologia e instrumentos a adotar de modo a permitir monitorizar a implementação da estratégia?
- Quais os critérios de aferição da performance?
- Como operacionalizar todo este processo?

Caldeira (2014), considera que um fator critico de sucesso, a rapidez de resposta de uma organização aos desafios diários que surgem. Só instituições com uma maturidade organizacional e que rentabilizam a utilização de sistemas de monitorização de performance conseguem ser rápidas e eficazes perante estes cenários. O objetivo central da utilização de um processo de monitorização de resultados é maximizar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no orçamento anual. Alcançando assim o cumprimento dos pressupostos emanados pela Missão, bem como a materialização da Visão da Organização.

4.6.1 Processo de monitorização

Confirma-se a afirmação de Caldeira (2014), ao apontar a inexistência de sistemas de informação robustos, leva á utilização de ferramentas como as recorrentes folhas *Excel*, que no entanto, podem ser eficientes na resolução dos processos de registo e tratamento de informação.

Todos os documentos de gestão da 360fit (alguns apresentados neste trabalho), foram desenvolvidos em folhas de cálculo *Excel*, que de facto apresentam algumas vantagens:

- Monitorização anual para o *Scorecard* estratégico
- Monitorização periódica dos *Scorecards* anuais
- Esclarece o Mapa estratégico por componentes
- *Layout* atrativo

4.6.2 Definição de Níveis de Performance

Para Caldeira (2014), durante um processo de monitorização, a gestão tenta acima de tudo perceber o nível da sua performance. Uma das formas mais eficazes de comunicar essa informação é através da classificação semafórica. As cores podem simultaneamente representar os níveis de performance alcançados, mas também, quando associadas a uma pontuação atribuída, facilitam o controlo do desempenho e a comparação dos níveis entre objetivos, metas, indicadores em que:

- São atribuídos 0 pontos quando o nível de performance não atinge o valor mínimo atribuído a cada indicador (correspondente a 70% do valor da meta);
- São atribuídos 50 pontos quando o nível de performance atinge o valor igual à meta definida para cada indicador;
- São atribuídos 100 pontos quando o nível de performance atinge um valor superior ao valor máximo atribuído a cada indicador (mais de 100% do valor da meta).

Posto isto, tem-se:

Tabela 15 - Nível de Performance.

(Fonte: Adaptação de Caldeira (2014))

Nivel de Performance				
	Nivel	Informação	Indicador	Pontos
	Objetivo Superado	Constitui uma distinção	> 100% da meta definida	100pts
	Objetivo atingido	Dever cumprido	= 100% da meta definida	50pts
	Objetivo em Risco	Constitui um alerta	=90%<100% da meta definida	26-49pts
	Objetivo não atingido	Responsabiliza e solicita apoio	>70%<90% da meta definida	0-25pts

Uma folha de cálculo (*Excel*), uniformemente parametrizada para a classificação dos indicadores apresentados.

Obtém-se, assim, para cada objetivo, diversos indicadores, cada um com o seu peso especifico pré definido face á importância atribuída no contexto. O somatório ponderado das iniciativas traduz o grau de concretização de cada objetivo estratégico.

Relativamente ao processo de aferição dos resultados, definiu-se os seguintes procedimentos:

1. Introdução dos valores de desempenho obtidos mensalmente, até ao dia 15 de cada mês (5 dias após o fecho da faturação);

2. Verificação e validação dos respetivos *scorecards* até ao 5º dia útil seguinte ao dia 15 de cada mês;

3. Os resultados apurados representam o acumulado relativo á performance obtida desde o início do ano até ao final do mês imediatamente anterior à sua publicação;

4. Após a obtenção dos elementos atrás descritos, serão disponibilizados os respetivos *scorecards* nas *dropboxs* dos respetivos clubes.

4.6.3 Processo Operacional - Folha de Excel

Neste ponto vai-se exemplificar os passos necessários a realizar da monitorização e acompanhamento da performance.

Inicia-se com o mapa de estratégia, similar ao anteriormente apresentado na figura 15.

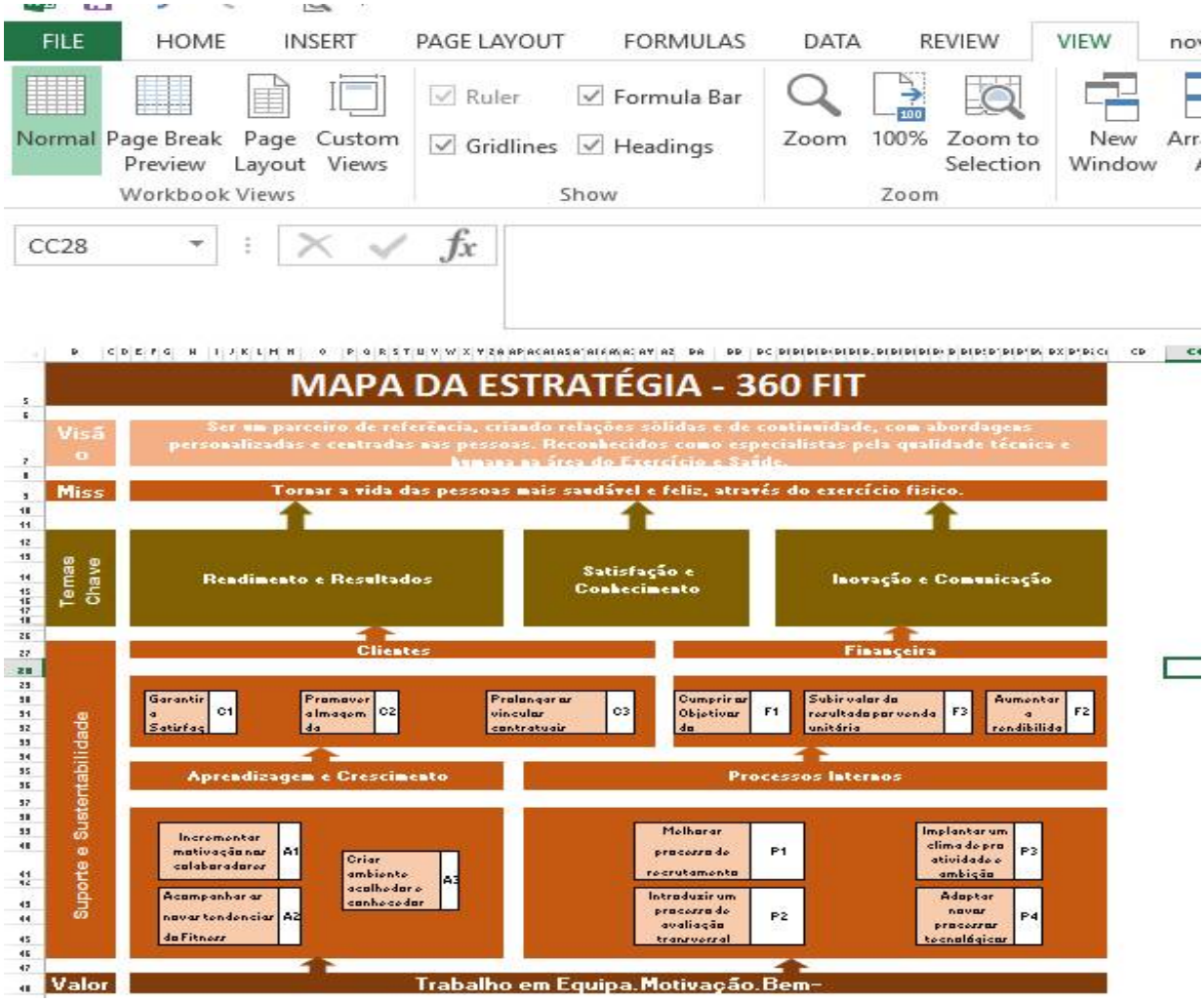


Figura 19 Mapa da Estratégia 360fit em *Excel*.

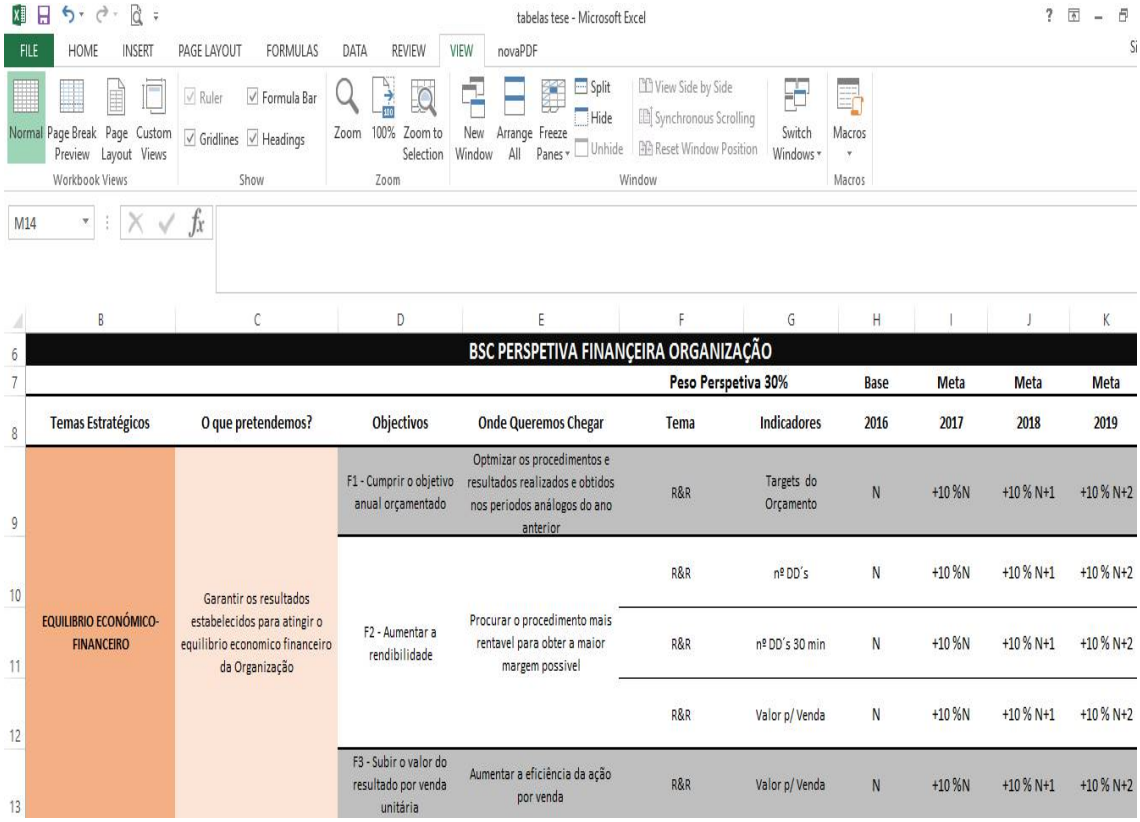
(Fonte: Elaborado pelo Autor)

De modo a simplificar o processo, foram criadas hiperligações no mapa da estratégia:

1. Ligando os objetivos estratégicos aos indicadores;

2. Ligando os indicadores ao respetivo **scorecard**.

Assim, em todas as perspetivas do BSC, vai existir uma hiperligação para os *scorecards* estratégicos:

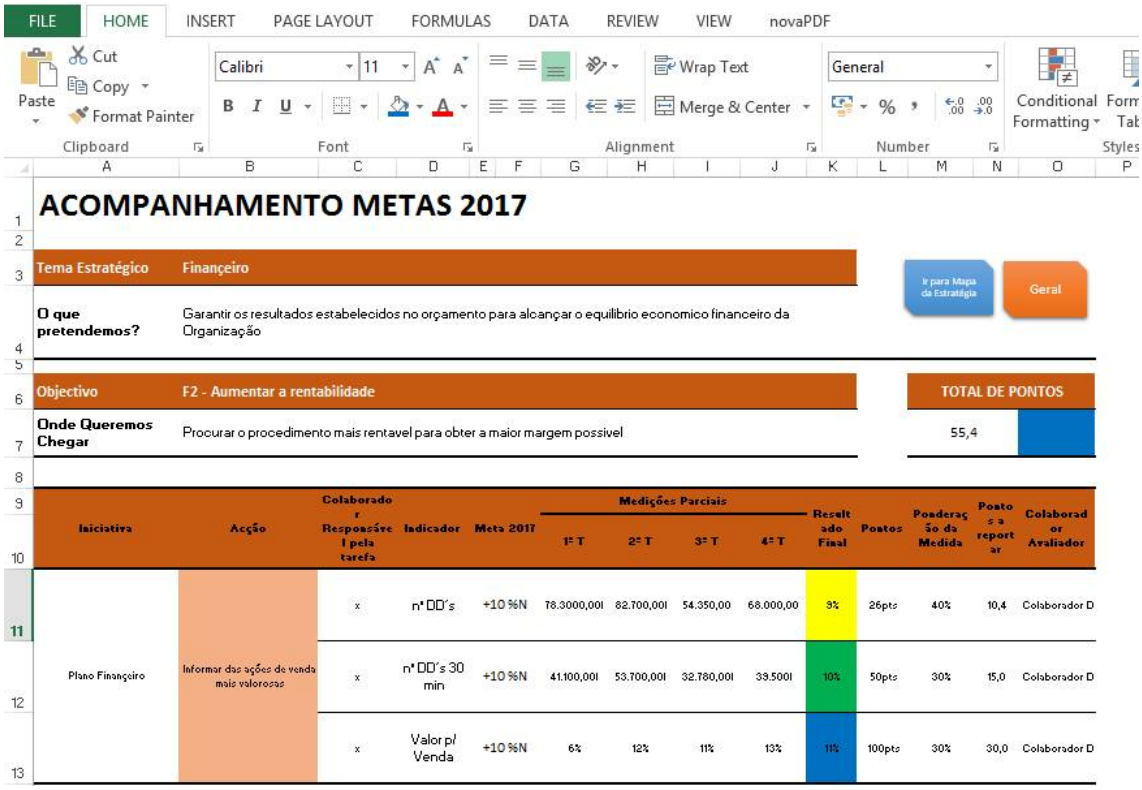


BSC PERSPETIVA FINANÇEIRA ORGANIZAÇÃO									
				Peso Perspetiva 30%		Base	Meta	Meta	Meta
Temas Estratégicos	O que pretendemos?	Objectivos	Onde Queremos Chegar	Tema	Indicadores	2016	2017	2018	2019
EQUILIBRIO ECONÓMICO-FINANCEIRO	Garantir os resultados estabelecidos para atingir o equilibrio economico financeiro da Organização	F1 - Cumprir o objetivo anual orçamentado	Optmizar os procedimentos e resultados realizados e obtidos nos periodos análogos do ano anterior	R&R	Targets do Orçamento	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2
		F2 - Aumentar a rendibilidade	Procurar o procedimento mais rentavel para obter a maior margem possivel	R&R	nº DD´s	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2
				R&R	nº DD´s 30 min	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2
				R&R	Valor p/ Venda	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2
		F3 - Subir o valor do resultado por venda unitária	Aumentar a eficiência da ação por venda	R&R	Valor p/ Venda	N	+10 %N	+10 % N+1	+10 % N+2

Figura 20 - Scorecard Estratégico 360fit em *Excel*.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

De seguida, todos os objetivos do mapa possuem uma hiperligação ao *scorecard* anual de acompanhamento de metas (Figura 21).



ACOMPANHAMENTO METAS 2017

Tema Estratégico	Financeiro
O que pretendemos?	Garantir os resultados estabelecidos no orçamento para alcançar o equilibrio economico financeiro da Organização
Objectivo	F2 - Aumentar a rentabilidade
Onde Queremos Chegar	Procurar o procedimento mais rentavel para obter a maior margem possivel

Ir para Mapa da Estratégia | Geral

TOTAL DE PONTOS: 55,4

Iniciativa	Acção	Colaborador Responsável pela tarefa	Indicador	Meta 2017	Medições Parciais 1º T	2º T	3º T	4º T	Resultado Final	Pontos	Ponderação da Medida	Pontos a reportar	Colaborador Avaliador
Plano Finançeiro	Informar das acções de venda mais valorosas	x	nº DD´s	+10 %N	78.3000,00€	82.700,00€	54.350,00	68.000,00	9%	26pts	40%	10,4	Colaborador D
		x	nº DD´s 30 min	+10 %N	41.100,00€	53.700,00€	32.780,00€	39.500€	10%	50pts	30%	15,0	Colaborador D
		x	Valor p/ Venda	+10 %N	6%	12%	11%	13%	11%	100pts	30%	30,0	Colaborador D

Figura 21 - Scorecard Anual de Acompanhamento de Metas em *Excel.*

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Pode-se, então constatar que face ao apresentado (quadros anteriores), a avaliação está dependente da concretização de várias condicionantes para atingir o objetivo estratégico, ou seja, avaliam-se os objetivos individuais dos colaboradores.

Cada condicionante tem o seu peso específico, determinado na ponderação da medida, que depois de ponderada define os pontos alcançados a reportar. As cores respetivas ao nível de desempenho alcançado são atribuídas na coluna do resultado final e de seguida reportadas para o Mapa da Estratégia (Figura - 22).

Figura - 22 Mapa da Estratégia 360fit em *Excel*.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Capítulo 5

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A 360fit como empresa recente no universo do Fitness, entende que ainda tem e terá de absorver muito do *Know-how* que a rodeia de parceiros com uma maturidade organizacional superior.

O universo do *Fitness* é dinâmico e está numa fase de crescimento e desenvolvimento muito acentuado em Portugal, já este ano (2016) estão definidas três novas aberturas de Clubes Solinca, para as quais temos de ter equipas de *Personal Trainer* preparadas, motivadas e competentes para enfrentar o desafio.

A nossa vontade de aprender é enorme, já este mês (Março de 2016), vamos mais uma vez estar presentes na *IRSHA*, feira internacional do Fitness, em Miami. Para a 360fit representa um investimento pequeno perante os contatos que vão ser gerados e a aprendizagem que dai advém e que colocaremos ao dispor de todos os nossos profissionais.

Relativamente a este trabalho, toda a componente bibliográfica complementada com as correspondentes reflexões e fundamentações teóricas sobre a temática a desenvolver, constituíram decisivos contributos para a conceptualização da investigação.

O problema que foi proposto analisar, está relacionado com a dificuldade encontrada em definir um método que permita avaliar, analisa, gerir e por fim mensurar o nível da performance alcançada da atividade exercida pelos nossos profissionais.

Confirmou-se que o fator Humano é central e crucial no aquilatar das competências das organizações. Contudo, todo esse potencial centrado no capital humano poderá ser desaproveitado se não soubermos indicar o trilho correto a seguir, e municiá-lo das ferramentas necessárias para alcançar as metas desejadas.

O objetivo do estudo deste trabalho consiste na aplicação de uma ferramenta metodológica, o Balanced Scorecard, na empresa 360fit e analisar o seu impacto na rendibilidade da Organização. É proposta a elaboração de um mecanismo de controlo, monitorização e avaliação, que permita implementar e desdobrar a estratégia organizacional em ações operacionais. Este objetivo foi plenamente alcançado e descrito através dos quatro objetivos específicos enunciados no início do trabalho.

O princípio orientador deste trabalho foi definido no capítulo 3 (metodologia). Simultaneamente foram criadas tabelas em *Excel*, para se poder monitorizar a performance da organização e identificar o nível alcançado face às opções estratégicas assumidas.

O diagnóstico estratégico da organização, foi muito revelador para nós, pois permitiu através de uma análise dos principais *Stakeholders* e da elaboração de uma matriz *SWOT*, criar bases para uma reflexão bastante produtiva sobre os diversos agentes que rodeavam a organização.

Os objetivos específicos deste trabalho, foram naturalmente colocados através das quatro perspetivas que compõem o BSC.

O 1º objetivo específico consiste em medir a rendibilidade financeira do projeto. A perspetiva financeira é essencial para nós, pois a 360fit é uma PME que subsiste face á margem de lucro que obtém no exercício da sua atividade.

Os indicadores financeiros propostos no trabalho são muito específicos e intrínsecos à atividade do *Personal Trainer* no terreno. Além de serem definidos indicadores meramente quantitativos (targets e volume de vendas), enunciou-se também indicadores qualitativos (valor da venda), pois acredita-se que é um fator diferenciador face á concorrência.

As relações causa – efeito definidas nos indicadores financeiros, mostram que o equilíbrio financeiro de uma empresa depende da natureza dos seus intangíveis, sendo estes decisivos para o incrementar da saúde da atividade financeira e encarado como o resultado (tangível) de muitas causas (intangível).

O 2º objetivo específico, visa definir grau de satisfação do cliente.

Os indicadores apontados para este objetivo abrangem todos os aspetos que derivam de uma relação profissional especifica com um cliente, ou seja, desde os mais diretos, que se traduzem nos resultados da retenção e referenciação do cliente, aos mais indiretos, marketing da empresa (saber que imagem tem o cliente da organização) e serviço ao cliente (*customer service* – determinante num serviço *premium*).

Os temas – chave nesta perspetiva incidem na inovação e comunicação, determinantes para o desenvolvimento e crescimento de um inter-relacionamento.

As metas serão atingidas se o Cliente se sentir especial dentro do ginásio, resultado da atenção permanente que lhe é prestada. As reclamações de um cliente também poderão ser fator de crescimento e evolução do serviço para o futuro, devendo se perceber as causas das mesmas e procurar uma solução imediata.

O 3º objetivo específico, determina apurar os procedimentos que alavanquem o rendimento e motivação dos nossos colaboradores. Será neste ponto que o intangível (conhecimento e competência), será fulcral para a obtenção do objetivo proposto.

Satisfação e conhecimento são o tema – chave desta perspetiva, dado que traduzem todo o nosso investimento em criar um ambiente acolhedor e simultaneamente conhecedor no seio da 360fit.

A partilha de conhecimento, ainda é um paradigma, porém temos de o minimizar ao dar o exemplo. Procuramos estar presentes nos maiores e melhores eventos sobre *Fitness*, e importar as experiências e conhecimentos adquiridos para o seio da 360fit, ou ainda, se possível, investir para que os nossos profissionais possam estar presentes, procurando valorizar as suas competências e premiar a sua postura profissional.

Satisfeitos, reconhecidos e mais competentes os profissionais terão mais facilidade em realizar as atividades definidas nos seus *scorecards* estratégicos de forma a atingirem as metas definidas.

O 4º Objetivo específico, consiste em apurar os processos internos que geram mais valor e em que a organização deve ser excelente.

Este trabalho será um fator crucial para alcançar este objetivo, dado que vai permitir implantar um mecanismo de avaliação, controlo e gestão transversal á organização.

O investimento na qualidade da imagem e comunicação, alicerçado nas mais-valias geradas pela implementação deste trabalho na 360fit, vai permitir aumentar a rentabilidade de cada um dentro da organização e alcançar o objetivo proposto.

5.2. Recomendações

No decurso deste trabalho, salientaram-se um conjunto de premissas essenciais à sua concretização. Como fatores fundamentais para a implementação do BSC ser bem-sucedida, recomenda-se o seguinte:

Antes de implementar esta ferramenta, deve-se realizar uma reflexão sobre a própria organização e perceber as suas necessidades e premências de modo a tornar mais eficiente o processo de implementação.

O envolvimento da gestão de topo da organização é decisivo, pois vai envolver mais facilmente, todos os colaboradores no processo.

Deve ser criada uma equipa específica e autónoma para a monitorização do Balanced Scorecard na organização e introdução dos dados no *Excel*.

Os componentes do BSC devem ser em número limitado e adequado, dado que um conjunto apropriado de parâmetros para monitorizar o desempenho é uma das chaves para o sucesso.

Fazer com que todos os colaboradores sintam que fizeram parte do processo de implementação e consequentemente parte integrante do sucesso da empresa.

Facilitar e simplificar a comunicação dentro da empresa.

Para o futuro não vou sugerir a aplicação na 360fit, porque vai ser uma realidade, no entanto seria interessante ver o Balanced Scorecard chegar ao Desporto Profissional, pois, face aos resultados financeiros periodicamente apresentados, é evidente que carece de boas práticas de gestão.

A 360fit está entusiasmada com a implementação do BSC, convicta que será traduzida em resultados bem-sucedidos já no decorrer de 2017.

6.Referencias Bibliográficas

Abreu, M.A.C. (2015). Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem Fins Lucrativos. Aplicação do Balanced Scorecard na Federação Portuguesa de Andebol de Portugal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal.

Caldeira, J. (2014). Monitorização da Performance Organizacional. Actual Editora. Portugal.

Colaço, C. **(2009).** Planear uma Investigação. Textos de apoio da disciplina de Planeamento Estratégico Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – não publicado.

Geada, F., Cruz, L., Silva,T. (2012), Value Balance Scorecard. Edições Sílabo. Lisboa.

David, L. E. (2008). Developing Dashboards: Performance at a Glance. ACSM'S Health & Fitness Journal. Vol.13, Nº 1, pp.27-30. Retirado de: http://www.meritagestrategies.com/res/files/6/Developing%20Dashboards.pdf

Dias, A.L., Varela, M., Costa, J.L. (2013). Excelência Organizacional. Editor: Horácio Periquito.

Filho, E. H. (2005). Balance Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Freire, A (2004). Estratégia: sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.

Godet, M. (1996). Manual de Prospetiva Estratégica. Publicações D. Quixote

Hronec, S. M. (1994). Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa, São Paulo: Makron Books.

Hurley, T. (2005). "Customer Retention – Practice and Application by Irish Leisure Facility Managers". National Fitness News Journal, Vol.8, Issue 3, September, p.30. Retirado em:http://www.easm.net/download/2005/HPRPS02W28_MFP0096_0451_001.pdf

Leal, T.I.F (2010). A Gestão Estratégica nas Políticas Desportivas da Administração Pública Local. Estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de Desporto da Câmara Municipal de Silves. Dissertação de Mestrado. Faculdade Motricidade Humana – Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal

Lincoln, Y. (1994). Handbook of Qualitative Research, thousand Oaks, CA: Sage

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993). Putting the Balance Scorecard to Work"; Harvard Business Review, pp. (134-147)

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). The Balance Scorecard; Boston: Harvard Business Press, p.82.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Mapas Estratégicos convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Marques, R.M. (2011). Balanced Scorecard – Estratégia e Controlo de Gestão em Ginásios e Health Clubs. Oeiras. Andre Manz Produções.

Mendes, J.R.G. (2011). Proposta de um modelo do Balanced Scorecard para um Health Club – O Estudo de caso do Holmes Place de Coimbra. Dissertação de Mestrado, FMH – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pereira, P. N. (2011). Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação do Desempenho de uma organização Desportiva Privada: Estudo de Caso da utilização do Balanced Scorecard no Ginásio/Health Club Infante de Sagres em Belém. Dissertação de Mestrado, FMH - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Peretti, J.M. (2007). Recursos Humanos. Edições Silabo. Lisboa

Pires, G. (2007). Agôn Gestão do Desporto. Porto Editora. York

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press. PORTUGAL Fit 2016

Russo, J.(2006). Balanced Scorecard para PME. Lisboa: Lidel- edições técnicas.

Russo, J. (2009). Balanced Scorecard para PME e PMI. Lisboa: Lidel.

Santos, A. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar editora.

Santos, E. e Correia, A. (2011). Evolução Fitness em Portugal. Edição: Visão e Contextos

Sicard, C. (1987). Pratique de La Stratégie dÈnterprise. Paris, Editions Homes et Techniques.

Yin, R.K. (1994). Case Study Research: Designs and Methods. 2ª Edição. Thousand Oaks. Sage Publication.

Sítios da Internet

Http://bscportugal.blogspot.pt/ - Balanced Scorecard em Portugal

Http://www.balanacedscorecard.org - Balanced Scorecard Institute

http://www.solinca.pt/

Http://www.360fit.pt/

Http://www.wikipedia.org/ - Wikipedia

Eventos – Congressos

IRSHA 2015

Portugal FIT 2015

Portugal FIT 2016